

ديفيد إف. برايت
ماري بي. ريتشاردز

ديفيد إف. برايت
ماري بي. ريتشاردز

العمادة الأكاديمية

مهن فردية وأدوار مؤسسية



العمادة الأكاديمية
مهن فردية وأدوار مؤسسية

مكتبة العبيكان



books4arab.com



العمادة الأكاديمية

مهن فردية وأدوار مؤسساتية

العمادة الأكاديمية

مهن فردية وأدوار مؤسساتية

ديفيد إف. برايت
ماري بي. ريتشاردز

نقله إلى العربية
محمد شريف الطرح

راجعته
د. سيد أحمد سعيد

العبيكان
Obekkan


Original Title:

The Academic Deanship
Individual Careers and Institutional Roles
David F. Bright, Mary P. Richards

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.
ISBN 0 - 7879 - 5350 - 4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
published by: Jossey-Bass, A Wiley Company, 9879 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مطابع جوسي باس - شركة وايلي، سان فرانسيسكو، الولايات المتحدة.

© 2008 - 1429 

ISBN 4 - 357 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937581 / 2937574 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض: 11517

الطبعة العربية الأولى 1429هـ - 2008م

ح) مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر

برايت، ديفيد إف

العمادة الأكاديمية مهن فردية وأدوار جامعية. / ديفيد إف برايت؛ ماري بي ريتشارد؛ محمد شريف
الطرح؛ هالة برمدا. - الرياض 1429هـ

454 ص + 16.5 × 24 سم

ردمك: 6 - 887 - 40 - 9960

I - التعليم العالي - تنظيم وإدارة

أ. ريتشارد، ماري بي (مؤلف مشارك)


ب. الطرح محمد شريف (مترجم)

د. العنوان

ج. برمدا، هالة (مترجم)

1429 / 7720

ديوي: 378.1

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض: 11595

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة،
سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل،
أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	13
إقرار بالفضل	19
المؤلفان	21
● الباب الأول: أن يصبح المرء عميداً	23
1- الخارطة ولغز الكلمات المتقاطعة:	25
طرق التفكير حول أن يصبح المرء عميداً	25
الخرائط	26
لغز الكلمات المتقاطعة	28
العمادة كجزء من مهنة العمل الأكاديمي المستمر	33
2- ماذا تحتاج لتصبح عميداً	39
الوثائق ذات الصلة والخبرة	39
المهارات الضرورية والمهارات المتوقعة	47
إلى أي مدى أنا مناسب؟	56
هل أريد العمادة؟	58
3- العثور على الوظيفة الصحيحة	69
عميد ماذا؟	69
ما هو المتوافق؟	72
الطلب والتسمية	74
السيرة الذاتية والمراجع	76
الرسالة	79
المقابلات	80
العرض	85

- 91 ————— ● الباب الثاني: إدارة الكلية
- 93 ————— 4- الانتقال إلى مكتب العميد
- 93 ————— البدء والاندماج
- 99 ————— الحاجة إلى العناية المباشرة
- 107 ————— الجولة الأولى الكاملة
- 117 ————— 5- توازن القوى
- 118 ————— موظفو المكتب
- 130 ————— إدارة الهيئة التدريسية
- 138 ————— اتحادات الهيئة التدريسية
- 143 ————— 6- الأقسام والبرامج وقادتها
- 144 ————— التعامل مع كيانات الأقسام المتعددة
- 151 ————— التعامل مع الأقسام والموظفين التنفيذيين فيها
- 163 ————— اختيار الموظفين التنفيذيين للقسم
- 171 ————— دعم الموظفين التنفيذيين الجدد
- 179 ————— ● الباب الثالث: عمل العميد
- 181 ————— 7- التخطيط
- 182 ————— تمهيد
- 188 ————— أين نبدأ وكيف: من الأعلى إلى الأسفل أم من الأسفل إلى الأعلى
- 191 ————— لجنة التخطيط
- 192 ————— تطوير الخطة
- 199 ————— تهذيب الخطة
- 201 ————— تنفيذ الخطة
- 204 ————— المخاطر
- 209 ————— 8- الميزانيات والموارد
- 209 ————— معاون لشؤون الميزانية

- 212 عندما يبقى شهر على نهاية الميزانية
- 216 الحصول على المشورة
- 218 الهبات والعقود
- 223 النتائج
- 223 الأشخاص
- 226 المرافق المادية
- 231 التكنولوجيا
- 237 9- تطوير الهيئة التدريسية
- 238 تعيين الهيئة التدريسية
- 245 النصح والإرشاد
- 248 تطوير التعليم
- 250 تشجيع البحث
- 253 التبعية الأكاديمية
- 255 التقييم
- 263 نظام المكافأة والدعم
- 268 التعامل مع العروض الخارجية
- 273 إعادة التنظيم والتقاعد
- 281 10- دور العميد في البرامج الأكاديمية
- 281 أنواع البرامج
- 284 دور العميد
- 290 مراجعة البرامج
- 294 مشكلات خاصة
- 301 المحافظة على المنهاج
- 309 11- التعامل مع الطلاب
- 310 مسؤولية العميد نحو الطلاب

- 315 _____ مكتب العميد والطلاب
- 319 _____ مشكلات الطلاب
- 329 _____ التعلم من الطلاب
- 335 _____ 12- قضايا قانونية وتحديات خاصة أخرى
- 335 _____ قضايا قانونية
- 340 _____ المظالم
- 343 _____ التحرش الجنسي
- 349 _____ تحديات خاصة للعمداء من النساء والأقليات
- 355 _____ • الباب الرابع: ما وراء الكلية
- 357 _____ 13- المدير الإداري
- 359 _____ دور المدير الإداري
- 361 _____ المسألة أمام المدير الإداري
- 367 _____ التأسيس لعلاقة مع المدير الإداري
- 370 _____ أهمية التواصل والصراحة
- 373 _____ مراجعات الأداء
- 381 _____ 14- العمداء والمديرون الآخرون
- 383 _____ العمداء قوم تجمعهم طبيعة العمل
- 387 _____ المديرون
- 388 _____ العمل إلى جانب عمداء آخرين
- 390 _____ التعاون في مجال الأجندة الجامعية
- 393 _____ مجتمع العمداء الموسع
- 399 _____ 15- العلاقات الخارجية
- 400 _____ الخريجون
- 402 _____ أولياء الأمور
- 407 _____ مطبوعات الكلية ودعايتها

- 410 ————— مجالس الإرشاد
- 411 ————— العلاقات بوسائل الإعلام
- 413 ————— التنمية
- 423 ————— 16- ما وراء العمادة: بناء عمل متوازن
- 423 ————— الحفاظ على الشخصية الأكاديمية
- 429 ————— لعبة النهاية
- 443 ————— الحياة بعد العمادة
- 449 ————— المراجع



المقدمة

في الجيل الماضي، كان تولي منصب عميد أكاديمي يعني تغييراً دائماً في دور الشخص في التعليم العالي، وهو انتقال طويل المدى إلى الإدارة. ولكن خلال العقد الماضي كان المعدل الإجمالي للعمداء قد تسارع تسارعاً درامياً، وأصبحت النتيجة المهمة أنه لم يعد يعني أن الوصول إلى العمادة اختيار عمل دائم، أو بلوغ الذروة، ولكن أصبح شكلاً من أشكال الأعمال الأكاديمية. مع أنه عمل مهم جداً. إذا أضيف إلى ذلك الطبيعة المتغيرة دائماً للتعليم العالي والمطالب الفنية الملقاة على العمداء، فإن هذا يعني أنه يجب على كل من يفكر في العمادة الأكاديمية أن يدرس تنوعاً أكبر من الاعتبارات مما كان يفعل زملاؤه في الماضي، ومع موارد للنصح أقل من الماضي. لقد تغيرت طبيعة العمل كما تغيرت سلسلة الخيارات المحتملة في نهاية فترة العمادة.

قررنا أن نكتب هذا الكتاب معتمدين على خبراتنا كعمداء أكاديميين في مؤسسات مختلفة، وعلى انغماسنا الشديد في الهيئات المهنية للعمداء، وعلى مرئياتنا لتلك الخبرات بعدما عدنا إلى أدوارنا النشطة في الهيئة التدريسية في الكليات الخاصة بنا. واتضح لنا سريعاً أنه توجد كتابات أخرى قليلة حول موضوع العمادة هذا ولكنها تركز إما على أعمال إدارية معينة وإما على مواضيع عفا عليها الزمن نسبياً (على سبيل المثال، لا تبدي أي اعتبار لأدوات أساسية مثل: البريد الإلكتروني أو إنها تتصح العمداء بأن يهتموا وظائفهم الأكاديمية) أو إنها تقدم معلومات مختصرة بدلاً من تقديمها مفهوماً عن العمل ككل.

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم صورة أحدث للعمادة وهو يناقش تحديات هذا المنصب وعطاءاته. ونأمل في أن يقدم إلى العميد الطموح قاعدة لتقييم معرفي لهذه الوظيفة كمهنة مختارة، وأن يقدم للعميد المعين حديثاً نصيحة عملية للبدء بالعمل،

وأن يقدم تقييماً فكرياً للعمادة في سياقها الأوسع، وأن يشجع العمداء ذوي الخبرة على التفكير في نواياهم المهنية التي تنشأ كي يتحكموا في توقيت انتقالهم إلى خارج مكتب العميد وطريقة هذا الانتقال.

بإيجاز، يتوجه هذا الكتاب أولاً وقبل كل شيء إلى العمداء الأكاديميين الطامحين والموجودين على رأس عملهم. لم نحاول التطرق إلى المسؤوليات الخاصة في المراكز الأخرى المتعلقة بالعمداء مثل العميد المختص بالطلاب أو عميد القبول، فهذه بالواقع على مسار آخر من التدريب المهني ومن التقدم. إن العمادة الأكاديمية، والتي لها جذور في تدرج عضو الهيئة التدريسية في مهنة، هي محط تركيزنا.

لكننا في الوقت ذاته نأمل أن يكون هذا العمل مثيراً للاهتمام وذا فائدة للكثير في داخل الجامعة وخارجها. إن الكثيرين من أعضاء الهيئة التدريسية ممن لهم اتصال قليل مع العميد يكون لديهم بالتالي فكرة بسيطة عما يقوم به العميد من أعمال، ويتعامل الإداريون في الجامعة مع العمداء، ولكن في قضايا محدودة في معظم الأحيان. وقد يكون من المفيد بالنسبة لهؤلاء الإداريين أن يروا بوضوح أكبر كيف يبدو العالم من مكتب العميد. ويمكن أن يقال الشيء ذاته عن الأفراد، من أعضاء مجالس إلى المشرعين الذين يلامس عملهم مصالح الجامعة أو الكلية لكن منظورهم يتحدد بتعاملهم مع مكتب الرئيس. فالمشهد من داخل البرامج الأكاديمية مختلف وغالباً ما يصعب فهمه. وأخيراً، بالنسبة لمعظم الأشخاص الذين ليس لديهم تعامل نظامي مع الجامعة، يكون «العميد» مجرد إجابة على أحجية كلمات متقاطعة، الإشارة فيها «شخصية بارزة». نأمل أن يساعد هذا الوصف لأكثر المهن متعة في التعليم العالي في جعل الجامعة تبدو أقل غرابة على الأقل في أحد معاني هذه العبارة.

تأتي الأفكار والخبرات والنصائح التي تشكل هذا الكتاب من مصادر مختلفة. فبالإضافة إلى أننا نعتمد على خبرتنا الخاصة في ست مؤسسات، فقد استفدنا من محاضرات وورش عمل وجلسات قدمتها مؤسسات مهنية في التعليم

العالي، وسنوات من المحادثات والنصائح المتبادلة مع زملائنا العمداء في طول البلاد وعرضها، ومن القراءات في الكتابات حول موضوع العمادة وقضايا التعليم العالي. وكانت النتيجة أن الكتاب ليس بحثاً بالمعنى المعتاد للتسمية بل، إن قلب الكتاب هو خبرة مئات من العمداء الذين كان لنا الفخر في التعامل معهم خلال السنوات الخمس عشرة الماضية. فقد بُني الكتاب من التفاعل مع مجتمع العمداء.

نبدأ (الفصل الأول) بإثارة طرق للتفكير بدور العميد في المؤسسة ويشمل ذلك التناقضات المعقدة، ويركز (الفصل الثاني) بعد ذلك على كفاءات العقل والمزاج، والخبرات كعضو الهيئة التدريسية والمهارات والواجبات المطلوبة، التي ينبغي أن تؤثر في أي قرار حول ما إذا كانت العمادة الهدف.

إذا افترضنا أن هذا التقييم كان مشجعاً، فإننا ننظر إلى ما تشتمل عليه عملية الترشيح (الفصل الثالث). وبصورة خاصة، كيف تختلف متابعة العمادة عن الترشيح لأي مركز في الهيئة التدريسية؟

يتطرق القسم التالي من الكتاب إلى دور العميد بوصفه الإداري الرئيس في الكلية، مع التأكيد على مواضيع قد تبرز بالنسبة للعميد الجديد. يعالج (الفصل الرابع) الانتقال إلى دور العميد، وبخاصة المهمات التي يقوم بها في الأشهر الستة الأولى وكيفية تقييم التقدم في نهاية تلك الفترة. وبعد ذلك نمنع النظر في النسيج الإداري للكلية - موظفي العمادة واتحادات الهيئة التدريسية (الفصل الخامس) والدور الحاسم لرؤساء الأقسام في حياة الكلية بما فيها اختيار الرؤساء وتقييمهم ودعمهم (الفصل السادس). هنا، وكما في الكتاب بأكمله، نقوم بسرد مواضيع حقيقية كما رواها العمداء - بالتفصيل الذي يتم تعديله إذا تطلب الأمر - وندرس الطرق البديلة للمشكلات العامة.

تعالج الفصول، من الفصل السابع وحتى الفصل الثاني عشر، تحديات مختلفة يواجهها كل عميد، ابتداء من التخطيط (الفصل السابع). ونشير إلى نماذج بديلة للتخطيط، والخطوات في كل عملية نموذجية، والأخطار الكامنة بالنسبة للعمداء.

ويناقد (الفصل الثامن) أسس الميزانيات وتحديد الموارد من الأموال الشخصية والعملية، والدعم التكنولوجي، والتسهيلات المادية والمنح الخارجية والعقود. ومن ثم يعالج الفصل التاسع دور العميد الحاسم في قضايا الهيئة التدريسية. بما فيها تعيينهم ومراقبتهم - لاسيما فيما يتعلق بتوجيههم وتقييمهم - ومكافأته إضافة إلى التميز في التدريس والبحث، وبناء ثقافة الانتماء أكاديمي ومساعدة أعضاء الهيئة التدريسية للتقاعد. البرامج الأكاديمية هي نقطة التركيز في الفصل العاشر، بالإضافة إلى دور العميد في التأكد من جودتها وحيويتها.

ليس الطلاب بأقل أهمية للجامعة من الهيئة التدريسية. ما هو دور العميد في التحاق الطلاب والتأكد من أنهم يأخذون أفضل برامج ممكنة؟ وما هو الدور في معالجة ادعاءات التحرش الجنسي، وتشجيع الاستشارات الفعالة لأعضاء الهيئة التدريسية، والاعتراف بإنجازات الطلاب (الفصل الحادي عشر)؟

لعل القسم الأدق في عمل العميد وهو القسم الذي توليه الهيئة التدريسية أقل تحضير وإعداد هو المجال القانوني. يحدد الفصل الثاني عشر مختصرات لبعض القضايا القانونية التي تهم العميد أكثر من غيرها، ويعطي مشورة خاصة فيما يتعلق بالتحرش الجنسي الذي يشمل الزملاء، ويناقد التحديات التي قد تواجه العمداء من الإناث ومن الأقليات.

وتتطلع الفصول من الثالث عشر وحتى الخامس عشر خارج إطار الكلية، فتبدأ بالعلاقات الأخرى داخل المدينة الجامعية. فيناقش الفصل الثالث عشر كيفية تأسيس علاقات عمل جيدة مع الرئيس، تركيز على التواصل المكشوف والطوارئ والتخطيط ومراجعة الأداء. وعلاقة العمل الأخرى في المدينة الجامعية هي علاقة مع الزملاء العمداء والمديرين الذين يشكلون مجموعة طبيعية لكل شيء من تطوير البرنامج إلى التطور المهني؛ هذا هو موضوع الفصل الرابع عشر. وننتقل من ثم إلى مجال أوسع من الخريجين وأوليائهم ووسائل الإعلام والمجتمع عموماً. إن العميد

يطور دائماً العلاقات مع كل هذه المجموعات ويحافظ عليها، من مجرد البقاء على الاتصال مع الخريجين إلى التخفيف من يؤس الأولياء ونقل تحديات العميد إلى وسائل الإعلام حول الأحداث الطارئة والأحداث السعيدة. وليس أقلها تحديات العميد في البحث عن الدعم المالي من المانحين والتي هي فن بحد ذاته. يقدم الفصل الخامس عشر مقترحات معينة للعمل في كل هذه الأحوال.

وفي النهاية (الفصل السادس عشر) نعود إلى الفكرة وهي كونك عميداً تعني جزء من مستقبلك الوظيفي الكامل، يحتاج العميد أن يدرك ذلك عندما يكون في وظيفته، لاسيما بالاحتفاظ بشخصية أكاديمية حيوية - وهي سمة ثابتة بين العمداء الحاليين والسابقين - وبواسطة التطلع إلى ما وراء الوظيفة الحالية إلى الخطوة المهنية التالية، سواء كانت إدارية أكثر أم عودة إلى التدريس بدوام كامل ومنحة دراسية. واحدة من أكثر النواحي تعقيداً بالنسبة للعميد هي اتخاذ القرار بتخليه عن منصبه الحالي ومن ثم اختيار الخطوة التالية؟ إن اتخاذ القرار السريع والغير مدروس أو الطائش قد يؤدي، ولكن من الأسوأ من ذلك هو البقاء في الوظيفة حتى يردد مجتمع الكلية بيت الشعر: «ليس في عمادته أفضل من تركها».

فوق كل ما تقدم، نأمل في أننا قد نقلنا المغامرة والسرور والتعلم المستمر الذي جاء من كون المرء عميداً وهذا بالفعل واحد من أكثر الأدوار المرضية في الحرم الجامعي لاسيما عندما يتوافق هذا مع مهنة الهيئة التدريسية، دون أن تقاطعه المفاهيم الجديدة لكنها تغنيه.

كانون الثاني 2001

ديفيد ف برايت

ماري ب ريتشارد



إقرار بالفضل

لقد أسهم العديد من الأصدقاء والزملاء بأفكارهم وخبراتهم في هذا الكتاب، وكان هؤلاء الناس، سارة بلانشي وجيني سكيرل وديفيد هايلي مصادر قيمة للمعلومات والمساعدة في عشرات المواضيع التي لا تقدر بثمن.

ونود أن نقر بالإسهامات الكثيرة التي قدمها ديل آبادي، وسوزان آنكر، ونورابيل وديفيد برا، ديفيد براك، هيوارد بروك، بوني بوذا، جون كاسون، روبرت كاسون، سوزان كول تراب ماك كوين، دونالد كريس، بيتر دويل، هولي داونتغ، ريتشارد إدواردز، ليلي فواز، جيفري فيس، جون فلوكن، جيمس فري، هافري، ديفيد غلين لوين، ايروين غولدستاين، سانتون غرين، شارون هاها، بول هاين، واين هول، ماري هيلي، غوردن هيدال، رتشارد هويكنز، ايروين هيات الابن، إيليس جورجنز، جويل كاسيولا، غاري كراهن بل، روز ماري ماغي، جيمس ماكيلان، تشارلز ميدلتون، باربرا مونتغمري، جيمس ميسكنز، ايرنيست بيك، بيغي بيتاس، جون برادوس، مايكل ريتز، ستيفن ريتشارد سن، بيت شيويك، باربرا شايكر، هولي سميث، باربرا ستافيس هيكس، ديفد ستوكوم، ديل تريلا، آلفن تيرنر، وهاريت وول.

ونحن ممتنون جداً إلى غيل ارلاندسون على اهتمامها الأولي في المشروع وعلى وضوح نصائحها في كل مرحلة من مراحل تقدمه.

في كل مشروع تعاوني تبرز تحديات خاصة: فعاليات التنسيق عن بعد، والانتقاء من بين الخيارات، وتحقيق الاستمرارية إضافة إلى الوضوح. لا أحد يستحق الشكر أكثر من جاسون جونس الذي كان عوناً دائماً بمهاراته الكبيرة من الناحية اللغوية والتكنولوجية في جعلنا نقول ما نريد أن نقوله بالفعل.



المؤلفان

ديفيد ف برايت *David F Bright*، أستاذ الأدب الكلاسيكي والأدب المقارن في جامعة إيموري *Emory*، حصل على درجة الليسانس من جامعة مانيتوبا *Manitoba* في عام 1962، ودرجة الماجستير في عام 1963 ودرجة الدكتوراه في عام 1967 من جامعة سينسيناتي، وجميعها في الأدب الكلاسيكي.

درس في كلية وليام من عام 1967 إلى عام 1970 وفي جامعة إلينوي في أوربانا شامبين من عام 1970 إلى 1989، وفي جامعة إلينوي ترأس الكلاسيكيات وكان مدير برنامج في الأدب المقارن إضافة إلى مدير بالوكالة لمدرسة العلوم الإنسانية وعميد بالوكالة لكلية الآداب والعلوم. في عام 1989، انتقل إلى جامعة أيوا للعلوم والتكنولوجيا حيث كان عميداً لكلية الآداب والعلوم من عام 1989 إلى عام 1991، وفي عام 1991 عينته جامعة إيموري نائب رئيس الآداب والعلوم وعميداً لكلية إيموري، وقد كان في هذا المركز ست سنوات. ومن عام 1996 إلى 1997 كان الرئيس المنتخب لمجلس كليات الآداب والعلوم. ولقد تقلد برايت عدداً من المراكز في روابط ثقافية. وهو الآن الرئيس الحالي للكلاسيكيات في إيموري.

شمل تكريم برايت الأكاديمي زمالة من مؤسسة وودرو ويلسون، والمجلس الأمريكي لجمعيات المثقفين، وعضوية جمعية زملاء الأكاديمية الأمريكية في روما. كتب أربعة كتب وعشرات الفصول والأوراق حول الأدب الكلاسيكي وأدب العصور الوسطى، من هوميروس إلى عصر النهضة، وألقى العديد من المحاضرات والندوات حول التعليم العالي.

ماري ب ريتشارد *Mary P. Richards* أستاذة اللغة الإنكليزية في جامعة ديلاوير. حصلت على درجة الليسانس في اللغة الإنكليزية من جامعة الميثوديست الجنوبية في عام 1967، كما حصلت على درجة الماجستير في عام 1967 ودرجة الدكتوراه في عام 1971 وكلتاهما في اللغة الإنكليزية من جامعة ديسكانس. بدأت عملها الأكاديمي في جامعة تينيسي - نوكسفيل في عام 1971 وخلال فترة خدمتها التي بلغت سبعة عشر عاماً في تلك المؤسسة ارتفعت إلى رتبة أستاذ مشارك ومن ثم إلى مرتبة أستاذ اللغة الإنكليزية، وعملت في عدد من المراكز الإدارية من خلال العمل في القسم إلى مستوى النظام ويصفة أكبر كعميد مشارك في كلية الدراسات العليا وعميد مشارك في كلية الآداب. وكانت فيما بين عام 1988 وعام 1991 عميدة كلية الآداب في جامعة أوبورن في جامعة آلاباما. وفي عام 1991 التحقت بجامعة ديلاوير بوصفها عميداً لكلية الآداب والعلوم وبقيت هكذا حتى عام 1997. وكانت من عام 1995 إلى عام 1996 رئيساً لمجلس كليات الفنون والعلوم.

ونظراً لكونها مختصة باللغة الإنكليزية القديمة وأدبها فإنها المؤلفة لكتابين وللعديد من المقالات في هذا المجال وفي إدارة التعليم العالي. ويشمل تكريمها زمالة وودرو ويلسون وزمالة مكتبة هانتغون. ومن عام 1988 إلى عام 1991 تولت منصب المدير التنفيذي للجمعية الدولية للأنغلو ساكسونيين. وهي الآن عضو في هيئة محرري رسالة أخبار رئيس القسم.





الجزء الأول

أن يصبح المرء عميداً





الفصل الأول

الخارطة ولغز الكلمات المتقاطعة

طرق التفكير حول أن تكون عميداً

«يجب أن أرى العميد»

تترد هذه الجملة كل يوم في كل حرم جامعي. وقد تكون صحيحة أحياناً. وفي أغلب الأحيان، تكون الجملة الصحيحة هي: «أريد أن أرى العميد»، بل وحتى «أريد أن أقول للعميد شيئاً» (مع أنني قد لا أريد أن يجيب العميد بأي شيء). يخاطر العميد دائماً بأن يكون مثالياً صاحب السلطة المطلقة، أو أن يكون عاطفياً كمصدر للحكمة جميعها سواء كانت أكاديمية أو عملية؛ ذلك العميد ذاته سيتلقى الاتهام بصورة عفوية وسريعة بأنه سبب أي مكروه وبأنه مصدر القرارات الرديئة جميعها.

فضلاً عن ذلك، تُنطق جملة «يجب أن أرى العميد» بأشكال عجيبة من اللهجات والعواطف: من عضو في الهيئة التدريسية فرح يأتي بخبر جيد، إلى غضب غير محدود من عضو آخر في الهيئة التدريسية يشعر بأنه قُلل من أهميته عن طريق زيادة راتبه زيادة بسيطة، أو لأنه حُرم من الترفيه؛ ومن طالب يائس أخفق في امتحانه إلى والد منتفخ الأوداج لا يصدق كيف ترفض الكلية بحماقة قبول أذكى طالب في المدينة؛ ومن طالب سنة ثانية يعمل مراسلاً لجريدة الكلية يريد مقابلة العميد على أمل أن يحصل على فضيحة أو خبر مهم، إلى عضو مجلس النواب الذي اطلع على إحدى المواد التي تدرس ويعتبرها إهدار لأموال دافعي الضرائب ويأتي هذا قبل أسبوع من صدور قانون تخصيص الأموال – ومستشار اللجنة الرياضية الذي يأمل بأن يجد طريقة لحل مشكلة أحد الطلاب وهو عضو فريق كرة القدم الذي رسب في مادة الرياضيات.

كما يبين هذا الوصف، يشغل العمداء موقعاً بارزاً وخاصاً في العالم الأكاديمي. ولكن على الرغم من هذا البروز غير المعتاد، يمكن أن يعطي عمل العميد متعة كبيرة، وآفاقاً شخصية ومهنية واسعة، ومنظوراً جديداً وكاملاً للأعمال في العالم الأكاديمي. يقول كثيرون دون تردد: إن العمادة أمتع عمل قاموا به ومن أكثر الأعمال التي تشعر بالرضا. وينظر إلى العمداء على أنهم آباء غير حقيقيين (ليس للطلاب فقط) بل وللزملاء، والموظفين من المستوى المتوسط، والقادة المفكرين، والمخططين الاستراتيجيين والسياسيين والمستشارين ومديري قسم الخلافات. وافترضياً كل ذلك تدريب في أثناء العمل.

هدفنا من هذا الكتاب أن نلقي الضوء على موقع العميد في العالم الأكاديمي، وعلى موقع عمل العميد في المهنة الأكاديمية. ماذا يفعل العمداء، ولماذا ينبغي أن يفكر أي امرؤ بالقيام بهذا العمل؟ ما هي المواصفات العقلية والمزاجية، ومواصفات الخبرة والنظرة إلى الأمور التي تجعل من العمادة خطوة معقولة أو مقبولة؟ والأكثر أهمية، ما هي مجموعة القدرات والطموحات، وما هي الإنجازات والخاتمة التي تجعلها ممتعة؟

صورتان تظهران جوهر عمل العميد. تظهر واحدة منهما كيف يتجمع العالم معاً كما يرى من مكتب العميد، وتظهر الأخرى أنواع الفعاليات التي تدار من ذلك المكتب. الأولى هي الخارطة، والثانية هي لغز الكلمات المتقاطعة.

الخرائط

الخرائط مفيدة جداً ومملوءة بالمعلومات – وغالباً تقدم المعلومات بشكل فني جميل، وهذا ما يجعلنا نعاملها باحترام أكثر مما تستحق. فعند تخطيط رحلة، نرى مكان الوصول والطرق فيها، وعلى الطريق نعتمد عليها، حيث فيها معلومات مهمة وحساسة. ونستشير الأطلس لنعرف ونستوضح عن حقيقة بعينها أو لنفهم أفكاراً

وأحداثاً معقدة، مثل حرب ما في النصف الآخر من الكرة الأرضية. وفوق كل ذلك، نسلم بأن المعلومات التي تقدمها الخارطة صحيحة وخاصة إن كانت المعلومات تصويراً لشيء لم نتمكن توضيحه لأنفسنا.

بإيجاز، - ينظر إلى الخرائط على أنها وصف واقعي لمنطقة ما أو موضوع ما. فمع أنه لا يوجد سبب يجعلنا نفترض أن ما تقوله الخرائط غير صحيح، فإنه لا يوجد سبب مساو يجعلنا نعتقد أن الخارطة تقول كل شيء. فالخرائط جميعاً من صنع أولويات شخص ما، يجب على صانع الخرائط أن يختار المنطقة لتصويرها، والملاح التي - ترى في تلك المنطقة، والتأكيد الذي يوضع على أنواع من المعلومات (ملاح طبيعية، وطرق سريعة، وحدود سياسية، ومدن من حجوم مختلفة)، ومن ثم يصنعها ويلفت الانتباه إلى تفاصيل محددة لأغراض خاصة. فهذا يجعل صانع الخرائط غير منحرف كما يجعل الخارطة موثوقة ويعتمد عليها. وهذا يضع المسؤولية على مستخدم الخارطة لانتقاء خارطة تحوي المعلومات ذات العلاقة وتأخذ الشكل المناسب.

كذلك يحتاج العمداء الحكماء بصورة دائمة إلى خرائط موثوقة - يعتمد عليها وهم يستكشفون أو يطورون أو يفتشون أو يغيرون وجه الكلية. يجب عليهم أن يستشيروا الخرائط المتوافرة كافة قبل أن يبدؤوا أيّاً من هذه الأنشطة وأن يرجعوا إلى أفضل مصادر المعلومات لتهذيب موقعهم على الدوام، فأينما يكون الطريق السريع خالياً تزداد سرعة التقدم، وأين يكون مدمراً بسبب تدمير الركود المالي أو العواصف السياسية؟ وأين تختبئ الوحوش والمدافع؟ وأي مناطق تبشر بأفضل المنتجات الجديدة وتحمي الأعمال؟ وأين توجد الموارد لبناء مجتمعات جديدة، وهل هذه الموارد جاهزة بمتناول اليد؟ وهل هي الآن قيد الاستخدام لكنها عرضة لإعادة تخصيصها؟ أم هل يجب التنقيب عنها بالجهد والمخاطرة؟ سوف يرغب العميد بجمع المعلومات من جميع المصادر الممكنة حتى يبنى خارطة ذهنية مفصلة للكلية، ولكن كما في كل الخرائط، يجب أن - يعترف بأن المعلومات مواضيع أو أطراف معينة ذات تميز - بإيجاز، جزئية من المعينين كلاهما.

ولكن حتى وإن كان العمداء كمسافرين يعتمدون على خرائط أعدها آخرون، فإنهم أيضاً يغيرون الملامح، ليست الملامح الخاصة بالكلية نفسها فقط، ولكنهم يغيرون الملامح المجاورة للكلية أيضاً، والتي تقيم الكلية علاقات معها وكذلك ملامح الجامعة كلها بل والمجتمع الأعرض. أي، يجب على العمداء ألا يقرؤوا الخرائط ويستخدموها فقط ولكن عليهم أن يكونوا صانعين للخرائط. وهذا يتطلب ثلاث صفات: عين ثاقبة لفهم الشكل الحالي للكلية؛ والقدرة على رؤية ما لم يره صانعو الخرائط السابقون أو على الأقل لم يروه مناسباً للتسجيل؛ والثبات على هدف تسويق الخارطة الذهنية الجديدة إلى الكلية والجامعة. لن يكتفي العميد الناجح بالبرامج والعمل بها لكنه سيحول الطبيعة في أذهان سكانها – هيئة التدريس وهيئة العاملين والطلاب. لا يستطيع أي عميد أن يرسم خارطة جديدة عن طريق إهمال الحقائق الراهنة أو عدم اعتبار نصائح الناس القدامى في ذلك المكان، ولكن الخارطة في النهاية ستظهر أماكن جديدة للسكن والنمو، كما تظهر طرقاً تربط ما بين الأجزاء التي لم تربط بعد، وموارد ولامح مكتشفة حديثاً. وبعض هذه الأمور موجود دائماً لكنه لم يكن ملحوظاً، وبعضها الآخر – وجد حديثاً. إن خلق مثل هذه الخارطة التي تكشف الطريق أصعب مشروع بالنسبة لأي عمادة – ما عدا إقناع الآخرين باستعمالها.

لغز الكلمات المتقاطعة

تطورت هذه الصورة من المتعة الشخصية التي يحصل عليها المولعون بألغاز الكلمات المتقاطعة. فبالنسبة لكل محب لها لا يكاد يمر يوم إلا ويسليه لغز واحد على الأقل أو يثبط من عزيمته. وهنا أيضاً يماثل شيء ما من هذا التحدي الذهني الطريقة التي يمضي بها العمداء أيامهم في أعمالهم، وكما في ألغاز الكلمات المتقاطعة في جريدة النيويورك تايمز تنمو التحديات وتزداد صعوبة خلال الأسبوع. بالواقع، قد يكون التماثل أكبر من الدافع العادي لحل ألغاز الغموض في الحياة الأكاديمية (التسلية المفضلة للمثقفين هي أسرار جرائم القتل، التي تسمح بالتخيل

الشخصي غير الضار خلالها إضافة إلى السرور الذي ينجم عن التغلب على ذكاء مؤلفيها). ولكن ما الذي يجعل ألغاز الكلمات المتقاطعة استعارة محتملة للعمادة؟ بضعة أشياء تقوم بذلك.

إن أوضح سمة للغز الكلمات المتقاطعة هي الإطار. ويتطلب حل اللغز العمل ضمن القيود التي ليست من تصميم المرء نفسه، وما من حل مهما كان عبقرياً يستطيع أن يتجاوز حدود اللغز. ومما يدعو للشفقة أن أحد أصحاب المهارات العليا في الكلية يفكر خارج المربع! إننا نفكر دائماً بإجابات متجددة، وحتى بأسئلة متجددة؛ قد يسمع العميد عشر أفكار مثيرة في الأسبوع ويتمنى لو ينفذها أو لو ينفذ معظمها. إن القيود التي نعمل مع وجودها، سواء كانت مالية أو سياسية أو تنظيمية أو فكرية، ليست أقل حقيقة لتكون محرجة، وهي ذات تأثير مفيد إذ تجعلنا نركز على المشكلة (أو الفرصة) كما هي، وليس كما نود أن تكون.

وفضلاً عن ذلك، وحتى في الإطار الكلي للغز الكلمات المتقاطعة، يجري دعم الطريقة بقيود وصعوبات؛ ويمكن أن تكون الإجابات محددة الحجم ويمكن أن تسير باتجاه محدد. فإذا اعتبرنا الكلمات المتقاطعة غير المحلولة مجرد شيء منظور، فستواجهنا صورة إيجابية وسلبية تعاكسان بعضهما. ومن الوهلة الأولى، نرى مربعات سوداء أكثر مما نرى مربعات فارغة؛ وبالفعل، يمكن أن يكون تصميم المربعات السوداء ذات جاذبية جمالية تشأ من تناسقها وتعاكسها، أكثر من كونه شكل لحاف مزخرف ينتظر العمل. وفي الوقت ذاته يغري من يحل الألغاز بالفرصة وبالقيود.

وكما في تصميم إيشر Escher، يحتوي اللغز على شكلين متعاكسين؛ وترى بطريقة واحدة على أنها دعوة للاشتراك بتكملة الشكل وذلك بإعداد إجابات للمفاتيح المقدمة. فعندما نملاً الفراغات، يتحول إدراكنا للصيغة من صورة تفتقد الانفتاح إلى صورة مصدر ووفرة. بوصفنا نحل الألغاز، نصبح أحد مهندسي العمارة،

أو أحد المؤلفين، للعمل الناتج. ومن منظور آخر، فإننا نختبر المربعات السوداء نفسها، والقيود على مخترعاتنا كمكونات إيجابية للتصميم، وليس مجرد من يضع الكوابح على إجاباتنا. إن أساس اللغز حقيقة بحد ذاتها، وهي حقيقة لا يجب قبولها فقط، بل يجب تقديرها، والعيش فيها والعمل بها. ففي مثل هذه الطريقة فإن الصيغة الأساسية للكلية كما يواجهها العميد الجديد سوف تكون ذات تأثير على موقفه من الاحتمالات والأولويات والعلاقات مع أولئك الذين يؤلفون الواقع المحلي (أو تفاصيل الخارطة، وذلك بالعودة إلى الصورة السابقة).

ومع أن عمل العميد يأتي بلغز بعد الآخر، يجب حل كل لغز بالبدا من الوقائع، والتقاليد والاحتمالات في الكلية. لن يعطي العميد (أبداً) لوحاً أبيض ليملأه بحسب إرادته - وينبغي على أي عميد أن يهتم جداً بالكلية مع إحساس بسيط جداً بشخصيتها أو مواردها التي لا تقدم شكلاً أو قيوداً لخيال العميد وطموحاته.

لا يسير لغز الكلمات المتقاطعة على أساس طرح أسئلة ولكنه يسير بالمفاتيح، وهي إشارات وتلميحات تثير الأعصاب بالغازها. والشئ الجيد بالنسبة لمن يتعامل بالألغاز - وهذا أفضل حالاً من الحال المعتاد بالنسبة للعميد - أن هذه المفاتيح إذا فسرت التفسير الصحيح فإنها تعطي الجواب الصحيح. فليس اللغز غير قابل للحل في تركيبه وليس كل مفتاح إجابة خاطئة ولكن المفاتيح غالباً ما تكون غامضة ومضللة معاً، وتقوم على أساس التورية أو التعاريف المخادعة. وقد لا تتطلب هذه المفاتيح أية معرفة مختصة أكثر من مفتاح مباشر، لكنها قد تتطلب حساً حاذقاً باحتمالات الدعاية في الجملة أو مرونة لاتباع التغير المفاجيء في الموضوع الذي ظن المرء أنه موضوع المناقشة.

صحيح أيضاً وبصورة متساوية أن الإداريين الأكاديميين غالباً ما يواجهون، خلال قضايا الكلية وخلال التعامل مع مواضيع أوسع تخص الجامعة، بمفاتيح أكثر من المعلومات المباشرة أو حتى بأسئلة مصاغة جيداً. وهذه الحالة ناجمة عن تأثيرين.

الأول أن الأكاديمية بكل بنيتها المحافظة ملتزمة باكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها. وهي تعيش على نظام رتيب (روتين) لكشف الأجوبة التي تعتبر مباشرة على أنها الجيل التالي من الأسئلة. وهكذا فإن الموضوع الذي يناقش يتغير دائماً قبل ارتداد النظرة، ورأي المجتمع الأكاديمي في أي تغيرات للأسئلة يتغير بالسرعة ذاتها. قد نشعر بأننا محظوظون حتى بالحصول على المفاتيح التي تقودنا نحو نتيجة محددة.

والسبب الثاني قريب جداً من الأول: فعملنا كأكاديميين نوعٌ من لعبة المعنى والمنطق، وهذا يؤدي بالضرورة إلى الطريقة التي نتحدث بها. وغالباً ما يتمتع الأكاديميون متعة جنونية بالغموض والذكاء والأشكال الأخرى من الألعاب الشفهية. ونتيجة لذلك، إن مناقشات الأفكار الجديدة والاقتراحات - حتى اللطيلات المصاغة بقوة - تبدو أحياناً كأنها خط من فتات الخبز أكثر مما كانتها رغباً من الخبز لتمضغه!

وحيث إن لغز الكلمات المتقاطعة مُعدّ لجمهور واسع، فينبغي أن يكون موضوعه كاسحاً ويحتاج من يحل اللغز إلى حيز واسع من المعرفة العامة التي تقوم بالسير قدماً أو تشق كثيراً من الرضى، ولكن لأن كثيراً من المواضيع تظهر مرة أخرى من لغز إلى لغز، فإننا نحصل على مخزن من الحقائق والكلمات التي قد لا تخطر لنا أبداً لولا ذلك (من يستخدم كلمة *anoma* خارج عالم الألفاظ) ولكنها جزء من مفردات عملنا في هذا المجال.

في الأسلوب الأمريكي للكلمات المتقاطعة، تقفل جميع الأجوبة تماماً وهذا يعني أن كل كلمة لا يكفي أن تكون صحيحة فقط، بل يجب أن تسهم في بناء - أو تشويش - الأجوبة عن بضع أسئلة متقاطعة أخرى صحيحة أخرى. كل عميد يعرف التطبيق المجهد لهذه المقارنة. وفي معظم الأحيان تكون الخيارات المخصصة: هل ينبغي أن يسير خط التسارع إلى الأسبانية أم إلى الرياضيات؟ هل ينبغي أن تخصص الغرفة الباهظة التكاليف لاستخدام هيئة التدريس، أم تخصص للتعليم الأكاديمي باللغة

الإنكليزية لتدريس مئات الطلاب الجامعيين في حصص المناقشة، أم أن نحولها إلى مختبر للحاسوب حيث يستطيع طلاب الدراسات العليا في التاريخ والعلوم السياسية وعلم الاجتماع أن يقوموا بأبحاثهم.

في كل حالة، قد يعني التقدم في وحدة ما ركوداً أو تخفيضاً في وحدات أخرى، لكن مثل هذا الانتقال في المصادر قد يسمح بتعديلات قانونية على حجم الوحدة التي اتسعت إلى أبعد من حدودها الدائمة والتركيز فيها، وهذا تقدم أيضاً. بالواقع، قد يكون للقرار تأثير أكبر في الوحدة التي لا تحصل على موارد من الوحدة التي تحصل عليها.

لعل الأكثر جاذبية هو التحدي بتقديم أكثر من طموح بالقرار ذاته - تقديم أحرف للكلمات في كلا الاتجاهين، كما هما. إن تعيينات الهيئة التدريسية التي تربط القسم الأقوى مع قسم أقل نضجاً يمكن أن تعطي كلا القسمين استطاعة جديدة وإحساساً مشتركاً بالارتباط في فعاليات جديدة؛ إن دعم البرامج الأكاديمية التي تجتاز الحدود التنظيمية، والتسهيلات المادية التي تفيد بضع وحدات، وأموال المنح التي تساعد كلاً من مجموعات الطلاب غير الممثلين والبرامج التي ينخفض عدد المشاركين فيها، هي إيضاحات جيدة أخرى للعملية.

وفي النهاية، مهما كان النجاح أو الفشل باللغز الراهن، فإن صباح الغد سيأتي بلغز جديد كامل، بتصميمه ومعوقاته ومفاتيحه وإجاباته. وتبني الخبرة بصورة ثابتة كلاً من قاعدة المعرفة ومهارة تفسير المفاتيح. وكما أن لغز «صحيفة الأحد» ذات موضوع مخبأ أو وسيلة تحايل، فكذلك توجد مواضيع غير مذكورة وفروق صغيرة ومواضيع مألوفة في العمل.

ولكن لا يزال هناك فرق حاسم على الأقل بين لغز الكلمات المتقاطعة ووظيفة العميد: فاللغز يأتي مسبق الصنع. ولكل مفتاح جواب واحد، وذلك الجواب معروف - بالنسبة لصانع اللغز، ولكن ليس بالنسبة إليك - قبل أن تفكر بالمفتاح الأول. شيء

جيد جداً أن تختلف العمادة عن حل اللغز في هذا المجال. فبدلاً من اتباع طريقة عمل مقررة مسبقاً، للعمداء مطلق الحرية في أن يصنعوا حلولاً عديدة وخلاقة بقدر ما تسمح القيود على الموارد والسياسة المؤسسية والواقع السياسي، ويختار منها. بهذه الطريقة، يصبحون صانعين للغز بقدر ما هم يحلون اللغز!

العمادة كجزء من العمل الأكاديمي المستمر

إن إلقاء نظرة على غرفة بها مجموعة من العمداء، أو على أي محادثة موسعة تدور في مثل هذه المجموع سوف تعطي فكرة أن العمداء ينقسمون إلى ثلاثة مجتمعات عريضة، تعكس حاجتهم إلى كليتهم الخاصة؛ ودافعهم وموقفهم عند دخولهم المهنة، وخططهم المهنية بينما يتقدم العمل.

العميد من أعضاء الهيئة التدريسية

إن وجهة النظر التقليدية حول العمادة، والتي ينظر إليها الآن في كليات الآداب الصغيرة، هي أنه يجب أن تكون ارتباطاً لفترة قصيرة، ولا يقصد بأن تدوم أكثر من أربع سنوات. ومعظم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصبحون عمداء في هذا السياق لا يفكرون بالانتقال إلى معهد آخر حتى يكونوا مجرد عمداء؛ إنه دور يأخذه عضو الهيئة التدريسية من ذوي الرتب الأكاديمية العليا في معهده كواجب سامي.

في هذا النموذج، يكون العميد على بند الاستعارة من قسمه، وهو دور قريب من دور السفير إلى جمهورية صغيرة في جزيرة هادئة. يفهم الجميع منذ البداية أن السفير سوف يعود إلى قسمه ليستأنف عمله الدائم وهو التدريس والمنحة الدراسية التي جعلته/ جعلتها خياراً مناسباً ليصبح عميداً في المكان الأول. إن مثل هذا العميد هو مثقف محترم ونموذج للمواطن الأكاديمي. وقد يشمل السجل خدمة كرئيس لقسم كبير أو قيادة في هيئة التدريس، لكن التعيين كعميد ليس معترفاً به بداية ككفاية إدارية. وعوضاً عن ذلك، إنه بيان بالثقة بسيط في زميل تفهم المكان وتفهم أناسها، ويمكن أن يعتمد عليه بأنه يقوم بالعمل الصحيح.

هذا هو جوهر العميد الذي هو عضو الهيئة التدريسية. خلال هذا الوقت وبعيداً عن خدمة الهيئة التدريسية الطبيعية، يحاول صاحب هذا المنصب أن لا يضعف العلاقة بالعالم الأكاديمي الذي اعتاد عليه بل يقوم بنقل الخبرة كأكاديمي ماهر إلى المهام الجديدة آخذاً في الاعتبار الأولويات ذاتها والإجراءات السابقة (بقدر الإمكان).

عميد الشركة

تقوم هذه المنهجية (بصورة فضفاضة) على أفكار «إدارة الشركة» التي اكتسحت الإدارة الأكاديمية بخطى متسارعة خلال العقدين الماضيين من الزمن. إن الهيئة التدريسية لا تفوض، وبالتالي لا تتبنى، عقلية إدارة الشركات لإدارة الكلية؛ وبالواقع يبدو العالمان متناقضين بالنسبة إلى معظم أعضاء الهيئة التدريسية.

يأتي الدافع لاستخدام أفكار «إدارة الشركة» من القادة الكبار في إدارة الجامعة الذين يعون تماماً الحاجة إلى إداريين أكفيا وحكماء ليقودوا الأجزاء المكونة للشركة الكبرى بينما يتم تكليف الرؤساء بدور منفذي الشركات (يعكسون العادات الشخصية وأفضليات الأمناء، تتحول بطموحات الجامعة وهمومها)، بالتالي إن الرأي بأن الأكاديمية كشركة أولاً، وأنها خلية نحل ثقافية ثانياً، قد أصبح معياراً لكل الأبحاث المتعلقة بالجامعات وللآخرين كذلك.

هذا الأسلوب في إدارة الأكاديمية يتبع وجهة نظر مختلفة حول كيفية بناء المؤسسة، من حيث الأدوار التي تلعبها المجموعات المختلفة، وكذلك الأساس الذي تتخذ القرارات عليه. يحتفل أن يرى عضو الهيئة التدريسية الذي يصبح عميداً - في النهاية إن لم يكن في البداية - القضايا الأكاديمية كما تحددها المصادر والسياسات فيؤدي ذلك إلى حلول وأعمال توضع بعبارات كمية، بدلاً من الابتداء من منظور الهيئة التدريسية المألوف للبرامج والزملاء والدوافع الخارجية والطموحات المحلية، فتوضع النتائج بعبارات قيمة.

لا يعني هذا أن طريقة واحدة أفضل أصلاً من طريقة أخرى، لكنهما تبدوان مختلفتين ولهما قيمة مختلفة بالنسبة لمجموعتين من الناس الذين يجب على العميد أن يتعامل معهم: الهيئة التدريسية وإدارة الجامعة. طبعاً حيثما تكون المصادر نادرة وتكون الأفكار وفيرة – أي في كل كلية تقريباً – يكون الحرص والتخطيط أموراً رئيسية، فسوف يكون جميع العمداء مدركين للأعباء المالية وللفرص التي تشجع وتؤلم وسوف يكون الفرق فرقةً بالتأكيد والعرض والتبرير.

أسلوب العمادة هذا سوف يضع الكلية وعملياتها في واقع جديد وهذا ذو أهمية أكبر؛ وبالفعل، إن عمل العميد في وضع «شركة» يمكن أن يخلق تغييراً دائماً في وجهة نظر المرء حول الجامعة بوصفها مؤسسة وحتى حول أولويات المرء بالنسبة للمهن الأكاديمية. والعودة إلى العمل كأستاذ بدوام كامل قد تعطي شعوراً قوياً بالخلاص، أو شعوراً مقيماً بالندم، ولكن النظرة إلى الجامعة لن تبقى ذاتها أبداً.

العميد العرضي الجوال

هذا أكثر النماذج شيوعاً. إن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بخبرة واسعة وكافية، وإن كان ذلك بصورة متقطعة، بإدارة القسم أو برئاسة الهيئة التدريسية، يرون العمادة هي الخطوة المنطقية التالية. فهم يدركون أن دور العميد ليس امتداداً بسيطاً للأعمال الروتينية الطبيعية للهيئة التدريسية، لكنه دور يبنى على عالم الإدارة كما يرى من موقع رئيس القسم.

وبحسب ذلك، يتوقع العميد الجديد توزيعاً جديداً للوقت والجهد (على سبيل المثال، تدريس قليل أو دون تدريس نظامي) لكنه يمكن أن يتوقع ألا تكون هناك مفاجآت كبيرة في المحتوى الإداري للوظيفة. في العادة ينغمس العميد السائح الجديد في عالم الإدارة دون إعداد نظامي أو بإعداد قليل فيكشف سريعاً كم هي كثيرة التزاماته حقاً، وكيف أن الأجندة لا ترحم وكم هي متنوعة سلسلة فعالياته.

إن النتيجة المحتومة تقريباً هي الاهتمام الدرامي بالفعاليات في جوهر حياة عضو الهيئة التدريسية - التدريس، والبحث المستمر والانغماس بمؤسسات النظام والاجتماعات، والإشراف على طلاب الدراسات العليا. لا يوجد أيضاً جدول محدد أو قرار بالعودة إلى الوضع السابق. قد يتساءل العميد غير الحذر سريعاً عما إن كان هناك خطأ فاضح. من المهم جداً أن يتعرف على حقائق ووقائع الانتقال ويكون مرتاحاً مع طبيعة العمل الجديد.

إن السمة الرئيسة لكل من هذين النموذجين هي الدرجة التي يرى بها المرء العمادة كدور أكاديمي وكشيء مختلف عن دور عضو الهيئة التدريسية اختلافاً بسيطاً في آن معاً. سوف يكون للمؤسسات المختلفة توقعات تقرر إلى حد كبير أي عميد سينجح أو حتى يتم تعيينه. يحتاج كل من يأمل بأن يكون عميداً لأن يدرك هذه التوقعات، ولأن يتدبر قبول النموذج، ولأن يكون مرتاحاً في كل ما تتطلبه العمادة، فإذا انتهى عميد "الشركة" في مؤسسة تتطلب عضو هيئة تدريسية يحافظ على القيام ببعض أعمال التدريس والبحث الحيوي والروابط القوية مع القسم النظامي، فيحتمل أن يكون لهذا العميد وظيفة قصيرة ومحبطة كعميد. فالعالم الذي لا يحتمل التخفيض في وقت البحث ومع ذلك يطلب منه أن - يمضي 40% من الأسبوع في جهود تنمية خارجية سوف يترك العمادة وفي نفسه مرارة، مع ترك ثقب مدمر في جزء من عمله/ عملها الذي يهمله أكثر من أي شيء آخر.

ولكن إن كان هناك ملاءمة جيدة بين ما تريده المؤسسة في عميدها وبين ما يريده العميد على المدى البعيد للعمل في الأكاديمية - وليس لبضع سنوات تالية أو ماضية - يمكن أن تكون العمادة حينئذ أكثر وظيفة مثير للاهتمام في الجامعة. سوف تبحث الفصول اللاحقة جوانب ذلك العمل من القرار بالالتحاق بالعمادة كعميد إلى القرار بتركها من أجل متابعات أفضل - أو على الأقل من أجل شيء آخر.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Axtell, James. *The Pleasures of Academe*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1998.
- Hines, Samuel M., Jr. "What to Read." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 36–40). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*. New York: Norton, 1990.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.





الفصل الثاني

ماذا تحتاج لتصبح عميداً

سوف يُظهر المسح السريع للعمداء أنه لا يوجد طريق أفضل أو أوضح للعمادة. تقدم أنواع كثيرة من المراكز خبرة مفيدة، لكن كثيراً منها يعتمد على تقاليد النظام الأكاديمي ونوع الكلية التي تبحث عن عميد: فكلية الآداب والعلوم يمكن أن تقدر الاتساع والتنوع - القدرة على فهم الهيئة التدريسية والتعامل معها على المدى الشاسع للأنظمة التقليدية- بقدر ما تقيّم الخبرة الإدارية أو عمق السجل العلمي وأما كلية الهندسة فسوف تتطلب طبعياً سجل بحث ممول من موارد خارجية مثل المنح الصناعية والاتحادية التي هي دم الحياة لمثل هذه الكلية. وبالمقابل، لا يقود كليات الفنون الجميلة فنانون مبدعون ولكن يقودها إداريون من ذوي خلفيات تتعلق بالفن وهم يستطيعون إقناع الناس المبدعين بالعمل معاً. وعميد من قطاع الأعمال غالباً ما يجمع الخبرة من عالم العمل إلى الخبرة الأكاديمية ليكون له مصداقية لدى الدوائر في داخل المؤسسة وخارجها. والكليات الصغيرة غالباً ما تبحث عن عمداء مارسوا، وهم طلاب أو أعضاء هيئة تدريسية، نوعاً مماثلاً من عمل المؤسسة وهم مستعدون لتحدياتها النوعية، وبذلك يجب أن يوضع كل شيء في هذا الفصل ضمن المجال والكلية وهذا النوع من المؤسسات.

الوثائق ذات الصلة والخبرة

كما في السفر إلى بلد أجنبي، يحتاج المرء إلى وثائق ليحصل على القبول، ولكن هذه الوثائق تتألف من الخبرة بقدر ما تتألف من الوثائق. وبذلك تبدأ العملية بفحص

ناقد ولكن مع التقدير لسجل المرء كاملاً، مع التذكر دائماً أن الإعداد للعمادة يمكن أن يأتي من سلسلة واسعة من الفعاليات داخل الجامعة وخارجها. ويجب ألا يهمل أي جزء من السجل حتى يقاس بالتوقعات من هذا النوع الجديد من العمل.

رئاسة القسم

من الاعتقاد الشائع (لاسيما بين رؤساء الأقسام) أن العمل كرئيس هو أقرب الطرق إلى العمادة، وفي الواقع فإن ممارسة الرئاسة هي أكثر من كونها رئاسة صورية أو التزاماً دورياً، فهذا المركز يقدم فرصة لاكتساب خبرة ثمينة في عدد من المجالات الرئيسية مثل الميزانية والأشخاص والتخطيط. فالعمل الوثيق مع الزملاء في قضايا عامة، يعلم كيفية قول لا، بل وربما الاضطرار إلى فصل الزملاء، كل هذه الأشياء تعطي إعداداً لنواح كثيرة من العمادة، بما فيها الأشياء التي لا تسر. فعلى الرئيس أن يناقش الهيئة التدريسية والعاملين في كل صغيرة بقدر ما يفعله العميد وما يجب أن يكون مستعداً للدفاع عن قراراته أمام من هم مثله ومن هم أولى منه في تسلسل القيادة.

فضلاً عن ذلك، يشارك رؤساء الأقسام اليوم أكثر من أي وقت مضى في جمع الأموال والبحث عن المنح، ليس لأجل مشاريعهم فحسب بل من أجل القسم نفسه. فهم يتعلمون كيف يعالجون معالجة فعالة ومجدية الطلبات القاسية على الوقت والطاقة التي تفرضها المراكز القيادية الجامعية. وربما كان من الأكثر أهمية أن كثيراً من اللقاءات اللازمة للعمادة إنما تكتسب من خلال استلام مركز حيث يكون المرء مسؤولاً مباشراً عن نجاح الوحدة. ومن المدهش أن الخبرة كرئيس تثبط من همة عدد من الناس بقدر ما تشجعهم على أن يصبحوا عمداء.

بعد حصوله على هذه الحقائق يكون للرئيس نقطة أفضلية متميزة حيث يرى العمادة. فالرئيس مسؤول أمام العميد، ومع مرور الوقت يرى كيف يؤدي العميد كل عمل، من إدارة الاجتماعات إلى تخصيص الموارد، والمشاركة في الجولات التفقدية للمهام الاحتفالية والاستماع إلى الشؤون والاهتمامات في ذلك أمور سلبية كثيرة

بتعلمها المرء بقدر ما يتعلم من الأمثلة الإيجابية، يعرف رؤساء الأقسام ما هو الشعور عند استلام طلبات العميد وقراراته وتستطيع إجاباتهم كرؤساء أن تعلم سلوكهم في الدور الآخر. فآخر المواعيد المحددة لإنجاز الأعمال التي لا يمكن تنفيذها التي ترفع ضغط الدم مثلاً، تجعل رئيس القسم يقسم بالآلا يفعل ذلك كعميد. إنه قسم باطل لأن الجامعة تسير على مواعيد مستحيلة، لكنها توضح أن الرئيس فقط يمكن أن يعرف الإحباط الذي ينبع أصله من نظام العمادة غير المعقول ومع ذلك، إن كان للأفضل أو للأسوأ، إن ملاحظة العميد عن مركز الرئيس المتميز، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأسلوب يمكن أن تكون طريقة ثمينة لفهم دور العميد واتخاذ القرار بقبول وظيفة عميد أم لا.

مراكز الهيئة التدريسية

إن كان رئيس القسم يعتبر النقطة الأقرب للوصول إلى مكتب العميد، فإن النظرة المعاكسة هي السائدة بالنسبة لمراكز أعضاء الهيئة التدريسية الأكاديمية: إنها طرق مسدودة في إدارة الجامعة، ويجب على العمداء الطامحين ألا يضعوا أنفسهم في أفخاخ في هذه المنطقة. بالحقيقة، مع أن كل مركز يمكن أن يكون طريقاً مسدوداً في الأيدي الصحيحة، فلا يوجد سبب لرؤية أدوار الهيئة التدريسية بأنها عقيمة في تركيبها. فمركز الهيئة التدريسية مثل العميد المساعد أو العميد الرديف في كلية، أو ربما في الإدارة المركزية، في مكتب الرئيس أو مدرسة الدراسات العليا، تقدم تصوراً أوسع لموقع الكلية في الجامعة وفي الأعمال الكاملة للمؤسسة من المنظور الأقرب والأضيق للكلية في نظر رئيس القسم.

إحدى المساوئ هي أن مراكز الهيئة التدريسية غالباً ما تناط بمسؤوليات قليلة نسبية وهكذا فإنها تقدم، بهذا المعنى على الأقل، استعداداً مباشراً أقل للقيادة المسؤولة. لكن العميد المساعد والعميد الرديف ينظران إلى مركز العميد من الداخل، ويتحملان مسؤولية مشتركة في عملياته. إنهما يتعلمان آليته وجدوى بنيته

ومساوئها، والتحرك بين الأولويات والأشخاص في مكتب إداري معقد (انظر الفصل الخامس حول تنظيم مكتب الكلية وإدارته). يمكن أن تكون هذه الفرصة ثمينة لدراسة ما يفلح وما لا يفلح لا كتساب النظرات الثاقبة التي تساعد في إجراء التقييم السريع والصحيح للحالة بالنسبة للعميد الجديد.

يؤدي العميد من طراز (آ) - وبهذا يصنف العميد المساعد وكيل الكلية أنفسهم - عدداً من المسؤوليات الخاصة بالعمادة، سواء تلك التي غالباً ما يكلف بها الغير أو تلك التي تحتاج لأن يقوم بها العميد نفسه. من هذا الدور المرن، تسهل معرفة إن كانت العمادة ممتعة أو محتملة فقط (والاختبار البسيط هو التفكير في تمثيل الكلية بأعمال رسمية مثل احتفالات ابتداء العمل أو مكافأة الطلاب، أو إعطاء ملاحظات مهمة ومناسبة حول أي موضوع وذلك بإعلام قبل المناسبة بوقت قصير أو بدون ذلك الوقت).

فضلاً عن ذلك، يشارك العميد (آ) كجزء من الهيئة التدريسية بتخطيط وتقييم حيويين بالنسبة لعافية الكلية، ويشمل بعضها قضايا شخصية بما في ذلك الاحترام الداخلي للقرارات الجامعية و الترفيع ومدة الخدمة. وللآخرين صوت عند وضع الميزانية ولهم حسابات منفصلة يديرونها. وتستدعي الهيئة التدريسية في الجامعة لتشهد المناقشات، مثل التحقيقات في التحرش الجنسي، حيث تستوجب الحالة وجود طرف ثالث. وهكذا يمكن أن يكون اتخاذ مركز في هيئة الكلية طريقة جديدة للحصول على فهم كامل لعمل العميد وعلاقته بالبنية المؤسسية.

يوجد النظام الهرمي الكبير طبعاً في الإدارة المركزية، ويمكن أن يعطي هذا الوضع خبرة حيوية إلى العميد الطموح. ويعطي العمل في إدارة الجامعة منظوراً للمؤسسة كاملة: كيف تتركب الكليات المختلفة، وكيف تتعلق بعضها وبالمؤسسة، وأين تكمن نقاط القوة والضعف. كل هذه المعلومات ذات أهمية حيوية للعميد، الذي يتعين عليه أن يربط حاجات الكلية بالمؤسسة الكاملة، ولا سيما من النواحي الأكاديمية.

يتعين على كل من يتولى منصباً في البنية الإدارية الجامعية ويقرر تغيير المؤسسات أن تكون له المزية في تقدير حجم المراكز في الأماكن الأخرى وأن يقصّر منحى التعلم في المؤسسة الجديدة. وبالنسبة لمن يطمحون إلى العمادة في جامعة تعنى بالأبحاث والدراسات العليا، إن الخبرة في إدارة مدرسة الدراسات العليا مفيدة بصورة خاصة؛ لأنها تتطلب تفكيراً جاداً بقضايا جودة البحث، والتقييم من قبل لجنة للمراجعات القومية وضرورة العمل في طليعة المعارف. في كل جزء من الجامعة، فإن مراكز الهيئة التدريسية في هذا الجزء من الإدارة المركزية غالباً ما تقوم بمثابة منطقة للتدريب للإداريين الطامحين. يمكن أن تؤدي الاستفادة من هذا التوقع إلى المساهمة في التخطيط المؤسسي ووضع الميزانية وتقرير الموارد.

والميزة الأخرى للعمل المركزي هي الفرصة لبناء علاقات مع قيادة المؤسسة وللتعلم من الممارسين الخبراء في فن الإدارة؛ عندما يبحث المرء عن نصيحة حول أكثر التقنيات الإدارية الموثوقة، أو أفضل إجراء وأقله إثارة للفتنة يوزع بموجبه تسمية الأساتذة، يكون هؤلاء الزملاء المرشدين المثاليين. وهم مصادر مطلعة، ومتعاطفة عادة، وعلى قدر مساو من الأهمية عندما يحين وقت المقابلة لوظيفة عميد في مؤسسة أخرى، تصبح المواجهة مع قيادة تلك المؤسسة مريحة ومثمرة إن كان المرشح معتاداً على التعامل مع قيادة الجامعة.

الميزة الأخيرة لمركز الهيئة التدريسية، وقبلما يقدرها أولئك الذين لم تتح لهم الفرصة، هي الخبرة العملية في البحث وكتابة التقارير والرسائل والمقترحات وأوراق المركز والخطابات والوثائق ذات العلاقة. وكما يحدث، إن الكثيرين في المراتب المهنية يعرفون القليل عن التحدي الذي يكمن في كتابة الأنواع المختلفة من النشر وحجم تلك الكتابة المطلوب في مكتب العميد، ولا يعرفون كيف يحصلون على المعلومات المطلوبة للتقارير الإدارية ومقترحاتها. لذلك فإن نوع العمل هذا يعطي كفاءة أكثر للعمادة وذلك بغرس محتوى وطرائق الإدارة الجامعية وتهذيبها.

بغض النظر عن كل هذه المزايا، ينبغي ألا يبقى العميد الطموح في مركز العمل هذا أكثر من بضع سنين، حتى لو كان ذلك بطريق السهو. فالإقامة الطويلة في دور العمل هذا غالباً ما يفهم على أنه علامة على الإعجاب الذاتي مهنيًا أو أنه قدرة محدودة على القيادة ويمكن بالتالي أن ينسحب فعلاً من ترشيح مقنع.

حوكمة الهيئة التدريسية واللجان

ينظر كثيرون من أعضاء الهيئة التدريسية إلى عمل اللجنة وإلى المشاركة في إدارة الكلية نظرة ترفع. قد يقع التكليف بمهام اللجان على أولئك الذين ليسوا هناك ليرفضوها، ويبدو إدارة الجامعة أحياناً أنها تجذب أولئك الذين ليس لديهم مشاريع يقومون بها. ونادراً ما تكون النوعية التي يصنع منها العمداء! ولكن مما يثير السخرية أن تلك الخدمة تستطيع أن تكون في آن معاً رصيذاً شخصياً مفيداً وأساساً للتدريب على تلك الحركة، إذا ما نفذت بشكل ضميري وركزت على المتابعات المفيدة للقسم أو الكلية.

على سبيل المثال، تُكسب الخدمة في مجلس الكلية والمشاركة في الفعاليات النقابية والعمل في بنى الإدارة الأخرى في الجامعة معرفة حاسمة حول الكيفية التي تعمل فيها المؤسسة من منظور الهيئة التدريسية. إن العميد الذي يفهم دور إدارة الهيئة التدريسية في التعليم العالي ويحترمها سوف يتمكن من إشراك الهيئة التدريسية في العمل الرئيسي لتخطيط أهداف الكلية وتخطيطها. ويأتي من خلال تلك الخدمة دروس قيّمة في التعامل مع الزملاء الذين يصعب التعامل معهم وقياس رأي الهيئة التدريسية، دون أن نذكر الفهم الأكبر لعالم الرياضيين السري في الجامعة. وتظهر هذه الفعاليات في سجل شخص ما قدرة على العمل المنتج مع زملاء الهيئة التدريسية في الأمور الخلافية، وهي مهارة أساسية في أي شكل من أشكال عمل العمادة. وفضلاً عن ذلك، ولأنه مثل هذا العمل يفترض أن يكون تطوعاً، فإنه يظهر اهتماماً يعافية المؤسسة ورغبة باستثمار الوقت والطاقة لتحسينها.

لا يقل عن ذلك فائدة تأثير التعرض لمفاهيم مدهشة متنوعة للهيئة التدريسية حول مؤسستهم: فكلما زادت مشاركات المرء في الجامعة، زادت أهمية المواجهات البشرية. ليس هناك بديل للتعرض الكلاسيكي إلى وجهة نظر أكاديمية حول المهندس الميكانيكي والمهندس الزراعي (والعكس صحيح) بينما يناقش قضية شائكة حول تحسين الجامعة ولجنة تثبيت الأساتذة، أو الاستماع إلى نائب الرئيس لشؤون الأعمال وهو يشرح للجنة الكلية لماذا تسمح ميزانية الجامعة بإقامة أبنية جديدة و لا تسمح بتوظيف أعضاء للهيئة التدريسية ليعملوا في هذه الأبنية. إن مثل هذا التعرض هو جزء من ثقافة العميد ولا يمكن أن يحدث كل ذلك بعدما يجلس المرء على كرسي العميد.

حتى في عالم الكلية، إن العمل في المنهاج والترقية والتثبيت ومراجعة البرنامج والبحث عن مدرسين مهمات مفيدة تفرض رأياً أوسع وأكثر توازناً حول الكلية. وهو الرأي الذي يعرفه معظم أعضاء الهيئة التدريسية من منظور قسم واحد بصورة رئيسة. فعلى سبيل المثال، ليس اكتشافاً كبيراً أن يكون إعداد مناهج كل قسم من أقسام الكلية والمحافظة عليها وإصلاحها، وكذلك مناهج كل كلية من كليات الجامعة، نشاطاً يقوم على الاعتماد المتبادل اعتماداً كبيراً - فعبء تحديد الشروط الجديدة في الرياضيات لطلبة الهندسة سوف يقع بصورة رئيسة على كاهل كلية العلوم والآداب، وإعادة ترتيب اختصاص علم النفس سوف تنقل آثارها إلى المؤسسة بأكملها. لكن الهيئة التدريسية، التي تعمل فقط في شرح نظامها لطلابها والدفاع عنه ضد تعديات القوى الخارجية، سوف تجلب تعصباً قاتلاً إلى منصب العميد.

مع ذلك هناك مدخل إلى هذا الرأي الأوسع والمقارن والتحليلي هو العمل في لجنة برنامج مؤسسي لتخصص آخر. ولكن عملية التقييم المبنية على أساس جامعة ما، هناك فرص للتعلم من أنظمة أخرى تعلماً عميقاً لدراسة طرق تقييم الرسالة والأهداف والجودة وإسهامات مؤسسية للوحدات الأكاديمية. مثلاً على

الرغم من الفروق الكبيرة في الطريقة والموضوع بين العلوم والعلوم الإنسانية، يمكن لقسم اللغة الإنكليزية أن يكسب الكثير من تعلم كيف يحافظ برنامج متميز في الكيمياء على تميزه ويضيف قيمة إلى المؤسسة من أموال بحوثه ومشاريعه التي تتعاون مع الصناعة، ومن الدعم الذي يقدمه إلى التخصصات الأخرى في كلية العلوم في الجامعة.

تؤدي هذه الأنشطة جميعها إلى إدراك أعمق لكيفية عمل الأقسام أو الوحدات الأخرى غير المألوفة كثيراً في الجامعة. ففي الكلية ذاتها، إن كان أحد أعضاء الهيئة التدريسية يفكر بالانتقال إلى الإدارة، فإن أفضل فرصة له هي أن يعمل في لجنة بحث العميد. فإن هذه المهمة لن تقدم له الرؤية الواضحة والمفضلة عن توقعات المؤسسة فحسب، ولكنها سوف تعطيه فرصة مهمة ليشاهد عملية التوظيف وليرى أداء أفضل المرشحين. كما سيناقش الفصل الذي يلي، إن الترشيح لمنصب العميد يختلف عن الترشيح لمركز في الهيئة التدريسية، ولا يوجد اختبار لاهتمام المرء نفسه بأفضل من العمل في لجنة البحث هذه.

يمكن أن يشمل العمل في اللجنة فعاليات أكثر إيلاماً، مثل لجان الشكاوى والمظالم أو المجالس القضائية كما في قضايا التحرش الجنسي أو التقصير في الواجبات. إن الحكمة البائسة التي يكتسبها المرء من هذا النوع من المسؤوليات يمكن أن تنقذ العميد، من حيث كونه الموظف المسؤول عن الحكم في هذه الحماقات، والأسوأ هو خضوع بعض أعضاء الهيئة التدريسية لها من أن تقوده السذاجة إلى أن لا يدركها.

الخبرة الأخرى

يمكن أن تؤدي المشاركة في ندوات تطوير الهيئة التدريسية إلى استعداده واعتماده. وتعرض مؤسسات كثيرة هذه الندوات على أعضاء الهيئة التدريسية مجاناً أو بكلفة قليلة. وتتراوح المواضيع من أساليب التدريس، والمهارات الحاسوبية، والتعليم

العام، والمهارات القيادية إلى مستقبل التعليم العالي. حتى وإن لم تكن الندوات وورش العمل بديلاً للممارسة العملية، فإن معرفة المرء بالقضايا الساخنة التي تواجه التعليم العالي معرفة بسيطة ذات قيمة كبيرة. في بعض الميادين مثل الهندسة والتمريض والأعمال، تقدم المنظمات المهنية المعتمدة نظرات وأفكار عميقة في أحدث القضايا والمواضيع. إن إعداد المواد لمراجعات معتمدة في جامعة المرء نفسه، وتقديم الخدمات للفروق الزائدة وسيلتان ممتازتان للتعرف على كل جديد في هذا الميدان. ويجب ألا يبالغ في تقدير القدرة على تحليل البرامج ومقارنتها وتقييمها في وضعياتها المؤسسية. وبعيداً عن مزيد من التعلم حول المؤسسة، فإن أعضاء الفريق يكسبون خبرة مهمة في تحليل البرامج عن طريق الاجتماع بقيادة الجامعة وقراءة دراسات ذاتية بعين نافذة، وسؤال الأسئلة الصعبة حول إجراءات التقييم أو عن عدم المساواة في مراكز القيادة النسائية، مثلاً.

أخيراً، إن الخبرة المهنية خارج الجامعة نفسها مهمة بالنسبة لبعض التخصصات مثل التمريض والتربية والعمل الاجتماعي ولكنها أقل أهمية بالنسبة لبعض التخصصات الأخرى. يمكن للمرء أن يحظى غالباً بمصادقية في مجال عمله، ولكن عند مستوى العميد إن طبيعة المسؤولية أكثر أهمية من الحقيقة البسيطة عن العمل في مجال مهني. فالإشراف على العاملين، أو إدارة ميزانية كبيرة، أو قيادة فريق من المشاركين في العمل جميعها تبني مهارات تتعلق بالعمادة، بينما تقدم ممارسة عمل الملحاسب أو المهندس الكيميائي في خارج أسوار الجامعة الشيء القليل مما له سمة متميزة للمرشح إلى منصب العميد.

المهارات الضرورية والمهام المتوقعة

مهما تكن خلفية المرء فإن الإجراء الأكيد للإعداد هو وضع هذه الاحتمالات كلها في ضوء المهارات الضرورية والواجبات المتوقعة للعميد. في التحليل الأخير لا يستطيع أحد (ولا لجنة البحث حتى) أن يعرف أفضل مما تعرف أنت إن كان

القرار بالترشح إلى منصب العميد هو القرار السليم لك، مع أنه قد يفيد أيضاً أن تستشير زملاء موثوقين، بالإضافة إلى الزوج أو الشريك من أجل رأي مطلع، إذا لم يكن غير متحاز بالضرورة. والأمر المهم بقدر مساو، فإن هذا النوع من فحص الذات الأمين حيوي عند دخول العمل. وسوف تنشأ المهارات والاهتمامات كما سوف تتطور مسؤوليات الدور والتفكير الحريص والمتواتر في التوازن بين أفضلياته ومتطلبات المركز الذي يحتله المرء والذي يحفظ له صحته ومركزه.

القيادة

إن أكبر التحديات اليومية في عمل معظم العمداء هي أن يذكر دائماً الصورة الكبيرة وهو يعالج التفاصيل التي تجعل الكلية تعمل بصورة جديّة. ولقد سمى رونالد هيفيتز Ronald Heifetz هذه القيادة، وهي 99% من المناقشات بين العمداء «حيوية وتأملية». وعلى المرء أن يتناوب بين المشاركة والمراقبة» (1994 ص 252). فيقارن القادة بالنجوم الرياضيين الذين يستطيعون مراقبة اللعبة ويؤثرون في أوضاعها بينما هم لا يزالون مهرة في لعبهم. وكذلك هو العميد فعليه كلاعب ومدرّب أن يأخذ وقتاً مستقطعاً كافياً للتحليل والتفكير حتى عندما يقوم بعمله، إما ليكسب منظوراً للخطوات التالية وإما لإجراء تعديل استراتيجي في منتصف اللعبة. حتى عندما تواجهه اقتطاعات غير متوقعة في الميزانية (مثل الركود عند منتصف العام الدراسي)، يتوجب على العميد أن يتمكن من إعادة ترتيب الموارد الرئيسية حتى يتابع معالجة أولويات الكلية.

العميد الجيد هو شخص متفائل يركز على نقاط قوة الكلية وهو يعالج نقاط ضعفها. تلك النظرة الإيجابية سوف تصبح منظوراً للهيئة التدريسية وللعاملين والطلاب، أو على الأقل لأولئك الذين سيصنعون الفروق الكبيرة. ومن أجل إمالة ميزان تلك النظرة لابد للعميد أن يعترف علناً بإنجازات الهيئة التدريسية والعاملين، وان يحافظ على قوة دفع معنوية لاسيما عندما تكون الأوقات صعبة. ويلاحظ

هيفيتز Hcifetz، أن هذه الطريقة الإيجابية «تعطى القدرة المستمرة على توليد احتمالات جديدة» (1994، ص 275). وبالفعل، تستطيع العقبات أن تكون مصدراً أكثر حيوية ونشاطاً لمبادرات جديدة. تخيل مبادرة لإعادة بناء قسم الاقتصاد حيث تفشل الجهود الرامية إلى البحث عن رئيس جديد وسط أحزان ومخاوف متزايدة لدى مؤيدي الخطة ومعارضيه. فبدلاً من الإصرار على الخطة و الالتفات إلى مرشح داخلي موثوق ولكن غير متوقع، يقرر العميد إعادة توصيف الأهداف ويضع استراتيجيات جديدة ليجد الشخص الصحيح (ويشمل ذلك كل احتمالات الإغراءات الجديدة حتى تجذب مرشحاً أقوى لمهمة أصعب حتى).

الدفاع

يستتبط العميد الأجزاء المتساوية ويدافع عن القيادة. وفوق كل ذلك، يكون مدافعاً فعالاً عن الكلية، وينبغي على العميد أن يؤمن بعمل الكلية، وأن يعرف إلى أين تسير، وأن يتمكن من التحدث عن نقاط قوتها، والأهم من ذلك، أن يتمكن من إقناع المشككين والخصوم بأن الكلية شركة تستحق الاستثمار بالوقت والطاقة والموارد.

واجه عدد قليل من العمداء هذا التحدي بحماس أكبر من عمداء الكليات المعروفة سابقاً بالاقتصاد المنزلي. في أوائل السبعينيات، رحب المتشككون بالمحاولات الرامية إلى جعل بعض المجالات مهنية مثل دراسات النسيج أو علم الاجتماع المنزلي الذي عاش زمناً طويلاً في حدود الظل لكليات الزراعة، إضافة إلى دعوات كليات الاقتصاد المنزلي لأن تسوغ وجودها. كان رد الفعل تكاثر المصطلحات الخلاقة (مثل البيئة المنزلية أو الموارد البشرية أو العلوم العالمية) وكان أبطال هذا التغيير هم العمداء. لقد عرفوا أن عليهم أن يتغلبوا على الأحقاد والانحياز عندما حاولوا تعيين طلاب ذكور، وأن يظهروا أن مناهجهم مهمة لعالم اليوم وتعلق به. تتضمن مناهج عدد من هذه الكليات علوماً مهمة في مواد التغذية والبحث، على سبيل المثال، بدلاً من المناضلة من أجل شهرة مناهج المسار الرئيس والبحث في الزراعة، فقد ضمنوا

رسالتهم الترويجية أنواع المهن التي يدخلها خريجوها، وزيارات ميدانية لمعامل التدريس والبحث كما تظهر الرسالة العلامة العملية لميادين الدراسة المتنوعة مثل تطوير الأنسجة ذات المقاومة الأكبر.

من أجل القيام بهذا الدفاع، يجب على العميد أن يكون لديه - أو أن يطور- بنية تحتية للكلية تستطيع أن تساند وتدعم إطلاقها للوعود، وأكثر من ذلك أن يأخذ شخصياً الوقت حتى يسيطر على تفاصيل نقاط قوة الكلية، وأن يتعرف الموارد المطلوبة للتحرك - إلى الأمام. لا يستطيع الدفاع الفعال أن يعتمد على الحماس أو التفاؤل وحده، وسوف يكون لا فائدة له بدون الهيئة التدريسية وأعمالها، فهي وحدها الدليل المقنع بجودة الكلية. إذا كان العميد لا يعرف التفاصيل ومدعمة بالإيضاحات ولكنه بدل ذلك يعتمد على عموميات أو إجابات مغشوشة لأسئلة نوعية، فالقضية ميتة منذ بدايتها. على العكس من ذلك، إن الهدف الواضح والمعرفة بقدر من التفاصيل والدفاع المحب عن القضية جميعاً تستطيع أن تحرك الجبال. إن الرابطة الأخيرة في هذه السلسلة هي صياغة موقع الكلية وأهدافها ضمن الصورة الكبيرة للمؤسسة.

التخطيط

من الواضح أن دفاع العميد سوف يكون مرتبطاً بقوة بالقيادة لتطوير رؤيته للكلية وخططها وأهدافها. وسوف نعود إلى هذا الموضوع الحاسم فيما بعد (انظر الفصل السابع)، ولكن يجب أن تشتمل على كلمة حول التخطيط كفعالية مركزية تنتظرها من كل عميد. والسمة الرئيسة لكل عميد هي رؤيته للكلية وخططته لتحقيق تلك الرؤية. وجود مستشار يساعد كثيراً في العملية، في توضيح الأفكار وفي تحديد الخطوات، وفي وضع الجدول الزمني، لكن العميد يتحمل المسؤولية النهائية عن كل من العملية وعن الوثيقة النهائية. وفضلاً عن ذلك، إن التخطيط، مثل الدفاع عن الخطة، عملية مستمرة تشمل المراقبة والتحديث في كل فترة زمنية

واعتماد خطط ثانوية بحسب اللزوم. إن منزانة الكلية تعبیر سنوي عن الخطط الثانوية. يتأكد العميد في كل عام من أنها تعكس أولويات خطة الكلية ويسعى للتقييد نحو تحقيق هذه الأولويات.

التقييم

يجب أن يعرف العميد معرفة كاملة بالمراجعة المطلوبة لاعتماد المؤسسة والاعتماد المطلوب من قبل الولاية والاعتماد الإقليمي التي تؤثر في الكلية وأن يكون مستعداً للقيام بالعمل من أجل صالح الكلية. يمكن أن ينظر إلى التقييمات الخارجية على أنها معادية ببساطة وبأن الوحدات قيد الدراسة لم تقم بإعلام المراجعين، لذا فإن ارتباط العميد الناجم سيؤكد أن المراجعات قد عولجت معالجة جدية وبأن التوصيات والملاحظات الأخرى سوف تلقى إجابات.

تماماً كما تشعر الأقسام وعضو الهيئة التدريسية أن التقييم عبارة عن حمل زائد من العمل، غالباً ما يعتقد العمداء أن النظر إلى كلياتهم مبالغ فيه، لاسيما في المؤسسات التي تدعمها الدولة وهيئة التعليم بها متشددة؛ ولكن الصحيح أيضاً أن عدداً من المؤسسات ينقصها نظام مفيد للمراجعة الرسمية والتقييم. في هذه الحالات، يحتاج العميد إلى تطوير عمليات لتقييم جودة الأقسام والبرامج والرؤساء وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين. يجب أن تشمل هذه العمليات استشارة خارجية كموضوع العملية والموثوقية. إن ورش التقييم الوطنية والمؤتمرات مصدر مفيد جداً لتقديم النصح بشأن التقييم في الكلية.

الأشخاص

إن الشكل الحيوي والمستمر للتقييم هو مراجعة الأشخاص. وإن أعضاء الهيئة التدريسية حساسون تجاه مراجعة أدائهم ومن المعتقد عموماً أن تقييم أداء الإداريين أقل شدة وأقل اهتماماً وأقل أمانة من تقييم أعضاء الهيئة التدريسية. وهكذا يضع العميد مثلاً لتقييم الأشخاص في الكلية، ومع أن المؤسسة تُعد مراجعات

الإداريين، فإن على العميد أن يكون عادلاً ودقيقاً ومنفتحاً في تقييم الأعضاء العاملين ورؤساء الأقسام والآخرين المسؤولين أمام إدارته. والويل للعميد الذي ينقل الانطباع (وقلما يكون هذا صحيحاً) بأن العاملين لديه محصنون ضد معايير المسؤولية المحاسبية المستخدمة للأشخاص الآخرين في الكلية! وعن طريق المثال والتدريب يؤكد العميد أن رؤساء الأقسام والمشرفين الآخرين ضليعون في إجراءات تقييم العاملين وتطويرهم.

من أسوأ الكوابيس على العميد الأزمات الشخصية (لاسيما إنهاء عقد العمل) التي لا يظهر السجل أي مشكلات محددة ولم يُخطر المستخدم أو عضو الهيئة التدريسية. بأية مشكلة يجد بعض المشرفين أنه من الصعب أن يعتقدوا أنهم يقومون بالضرر والأذى عندما يعطون تقييماً إيجابياً لتشجيع شخص كان أداؤه دون المستوى. وتكون خاتمة المسرحية دائماً دموية وتصبح مشاهدتها.

وعندما يتعلق الأمر بالأشخاص، تشمل مسؤوليات العميد أيضاً هيكلة مكتب الكلية، وتعيين رؤساء الأقسام والموافقة على المراكز الجديدة أو استبدالها، ومقابلة المرشحين، والمشاركة في عملية الترفيع والتثبيت. ومع أن كلاً من هذه الأعمال ستعالج بمزيد من التفصيل فيما بعد (انظر الفصل السادس والتاسع)، يحتاج العميد الطموح إلى أن يزن مناسبة تسوية قضايا الأشخاص بالنسبة إلى جميع أقسام الكلية. ليس هذا بالأمر البسيط عندما يتعلق بتطبيق قوانين المؤسسة للموافقة على وظيفة، والبحث والتعيين. يجب على العميد أن يتحلى بالقيادة من حيث تخصيص الموارد الثمينة ومراقبة الجودة في عملية التعيين.

إدارة الميزانية

لا يبتعد موضوع المال عن بال العميد، ابتداءً من الحقيقة البسيطة التي تتمثل في مسؤوليته عن ميزانية قد تزيد على مائة مليون دولار في السنة. ومع أن في معظم الكليات، ماعدا الصغيرة منها، موظفاً للميزانية، فإن المسؤولية الأخيرة في المحافظة

على ميزانية متوازنة ومعقولة تقع على عاتق العميد . وتتأكد أهمية هذه الحقيقة في كل عام عندما يقدم العميد طلب ميزانية الكلية الرسمية إلى الإدارة المركزية. فهنا فرصة لتقديم الحقائق اللازمة والمحددة، وللتذكير برؤى الكلية وتحديثها . وهي أيضاً إغراء قوي بالبلاغة والتكلف بالكلام، وهذا ما يجب تجنبه كلياً للسبب البسيط وهو أن الميزانية اللازمة يمكن أن تلقى أقل ترحيب لأن جميع الكليات تتنافس من أجل موارد محددة (انظر المزيد في الفصل الثامن).

الاتساع والانتشار

سواء في المؤسسة العامة أو الخاصة، يتزايد اعتماد الكلية على كرم الآخرين. يقوم العميد بدور مهم في تحديد ماهية هذه الروابط ومن ثم يؤسسها ويهذبها وأخيراً يعقدها. وتكون هذه الترتيبات جزءاً من خطة الكلية وتخدم أهدافاً متنوعة.

إن جمع الأموال خاصة يتطلب جزءاً متزايداً من وقت العميد لاسيما في المؤسسات الخاصة. وسيقوم العاملون في التطوير المهني بدور حاسم في وضع الخطط وتحديد المناسبات ورسم الاستراتيجيات، لكن العميد هو يقرر أولاً الأهداف التي تحتاج إلى الأموال ومن ثم يقرر الأولويات، وأكثر من ذلك، يشمل دور العميد حفلات استقبال لا نهاية لها وأحداثاً خاصة، وحفلات غداء خاصة، ومناسبات عامة للظهور وبيان أهمية ما هو المطلوب وللإقرار بما - قدم. إن ذلك خليط من التخطيط وقيادة المشجعين وإدارة الفريق والإفراط بالأكل (انظر المزيد عن التنمية في الفصل الخامس عشر).

لكن الأصدقاء مهمون بقدر أهمية الأموال، فالمشاركة مع الصناعة تسهل تبادل الباحثين والفرص لمنح الطلاب والتطبيق. إن الصناعة الصيدلانية حليف طبيعي في برنامج يتعلق بعلم الأحياء الدقيقة. ويمكن أن تقدم مشاركة الخدمة العامة الخبرة المطلوبة للحكومة المحلية أو لحكومة الدولة عند تقديم مشكلات الحياة اليومية إلى الصف الدراسي لدراساتها. والبرامج التي تقدم خبرة أعضاء الهيئة التدريسية إلى

المجتمع في عيادات وفي مجموعات القراءة وفي سلسلة محاضرات وفي مناسبات التكريم تبني كذلك تحالفات مهمة مع الأفراد والمجموعات خارج الجامعة. يعين بعض العمداء عضواً من العاملين لينسق جهود الاتساع والانتشار ويطورها، ولكن، مرة أخرى، مسؤولية العميد هي القيادة والتخطيط والتواصل والتقييم.

إدارة الوقت

مع وجود هذا الدليل المطول، ولكنه ليس شاملاً بأي حال، للمهارات والواجبات التي تتطلبها عمادة الكلية، لا يمكن أن يكون من المدهش أن إدارة الوقت قضية مهمة في حياة العميد. بالواقع، إنه المورد الوحيد الذي يقل عن المال – حتى في الكليات ذات التمويل المنخفض – إنه وقت العميد. فالجميع يريدون أذن العميد (إن لم يكن رأسه)، لكن العميد لا يمكن أن يتفرغ لكل من يصل إلى بابه.

ينبغي أن يكون هناك مساعد منفصل تماماً ودبلوماسي يتحكم بالتقويم والهاتف. وبحسب ما يراه العميد يجب أن تخصص بعض الأوقات للعمل الهادئ أو لمعالجة الطوارئ وتميل الأخيرة لأن تكون جزءاً من سابقاتها. فتذهب أنواع محددة من الاستفسارات إلى موظفي العميد أو إلى أشخاص مناسبين في الجامعة. وهنا، يحتاج العميد إلى تحديد أولوياته. مواعيد داعمي الكلية، ومشاورات الطلاب، والتحدث في اجتماعات الهيئة التدريسية في الأقسام، ومناقشة رؤساء الأقسام – ما هو أكثر الأمور أهمية للعمل في هذه اللحظة؟ لا يريد العميد سمعة بأن الوصول إليه صعب أو أنه سريع أثناء الاجتماعات بحيث أن بعض الأعمال الرئيسة لم تتفد. ولكن يحتاج العميد لأن يضع حدوداً «للمقابلة» ليتجنب التحول إلى مكتب المتحدث بالنسبة للجميع. وبالواقع، سوف يحدد العميد قائمة بأسماء الناس الذين لا يحتاجون إلى مواعيد في أي ظرف من الظروف.

أقامت إحدى العميدات علاقة مع الكلية في أوائل مدتها بأن أعلنت بأن بابها مفتوح مرتين في الأسبوع لمدة تسعين دقيقة في كل مرة للجميع – لأعضاء الهيئة التدريسية أو العاملين أو الطلاب – الذين يودون التحدث في أي موضوع. لا مواعيد

ولا حدود للمواضيع. فإن لم يكن أحد ينتظر خارجاً، فوقتها لك حتى يصل شخص آخر؛ وإن كان هناك شخص ينتظر، فإن لك عشر دقائق على الأقل ومن ثم يجب عليك أن تعطي الفرصة لغيرك. هذه هي السياسة البسيطة والرائعة التي سمحت لها بمقابلة عدد كبير من الأشخاص مقابلة سريعة والاستماع إلى قضايا لا تزال جديدة وأن توضح رسالة لا يمكن أن - تخطأ - بأنها مهمة في جميع قضايا الكلية وأشخاصها.

بعض العمداء الأذكياء يجتهدون في تلبية المواعيد بأوقاتها المحددة. لذلك، ينظفون مفكرتهم لإكمال مشروع ما بشكل جيد. ويحافظ مساعدهم على «ملفات ملفتة» لتذكيرهم بالالتزامات القادمة فيعقدون الاجتماعات اللازمة لتنفيذ العمل، لكن الحياة لا يمكن التنبؤ بها دائماً، فيحافظ بعض العمداء على مظهر الموجود دائماً لكنه يشطب بنوداً مبرمجة في مفكراتهم عندما يطرأ شيء أكثر أهمية وإلحاحاً. يكشف هذا العمل القائد الذي لا يكون حذراً أو محتسباً لما هو غير متوقع. وبعبارة عملية، يهمل العمل الأقل إثارة، والذين شطبت مواعيدهم بضع مرات يفهمون الرسالة فلا يعودون. إن كانت الرسالة هي المقصودة حقاً، عندئذ يكون هناك طرق أكثر أدباً وأقل ضرراً لإرسالها دون أن يكسب المرء سمعة بأنه متقلب المزاج وذو سلوك سيئ وذو مهارات تواصل ضعيفة.

الاتصال

الاتصالات الماهرة أكثر الأسلحة المهمة والوحيدة في ترسانة العميد. من حسن الحظ أن جميع الأساتذة يعرفون الحاجة إلى اتصالات واضحة، وإن كثيرين منهم متفوقون في ذلك - فصيحون ومرتاحون ومطلعون من دون أن يكونوا مدّعين. لقد وصف الأستاذ الطبيعي وصفاً شهيراً بأنه يجيد فهم أولئك الذين لا يتقنون الشرح، ويشرح لأولئك الذين لا يتقنون الفهم. ولا يوجد وصف أفضل لما تحتاجه الإدارة. ومن سوء الحظ اشتهر الإداريون (ويستحقون ذلك في بعض الأحيان) أنهم مبهمون ومراوغون. سواء أكانت المشكلة في الكتابة الرديئة أم في مهارات الكلام أو غرابة المواضيع أو المدافعة حول رسالة غير مرغوب بها أم لا مبالاة بالجمهور، فإن العميد سيبدو أنه يخبئ شيئاً أو يراوغ، فالرد على ذلك سيكون عدائياً.

لكن الصحة والوضوح والتركيز والثبات مع مقدار من الفطنة سوف تخدم أي موقف وتري أن العميد يضع أفكاراً واهتماماً في التعامل مع جميع المجموعات. والمواد المكتوبة كالتقارير أو المحاضرات الرسمية أو الرسائل يجب ألا تسبب أي مشكلة لأنها تتطلب أسلوباً مهذباً ورسمياً يؤكد الاهتمام بكل من التفاصيل والشكل. إن التحدث بسبب مشكلات أكثر وذلك بسبب تنوع الجمهور الذي يواجهه العميد. وحيث إن أمام العميد التزامات متعددة للتحدث يوجد إغراء قوي لأن يحتفظ بمخزون من التعليقات يقولها بسرعة من كم قميصه كالساحر. بعد كل ذلك، يبدو أنه من اليسير على الأستاذ الممارس أن يتحدث كما يهوى أو يريد في أي موضوع وبطيل. وهذا يجعل البعض لا يحضر تحضيراً كافياً لمناسبات معينة، فيعطي انطباعاً بعدم الاهتمام أو بعدم الجدوى. إن التحيات الموجزة بمناسبة حفل غداء الخريجين يمكن أن تكون كل قطعة صغيرة منها مهمة بقدر الملاحظات والتعليقات في اجتماع هيئة المدرسين؛ من المهم ألا يبالغ بالاختصار وألا يبالغ بالإطالة.

من السخرية أن ثمة رأي شائع وتهكمي بأن الإداريين لا يفعلون شيئاً سوى التحدث، وعكس ذلك أقرب إلى الحقيقة. يفرق العمداء في قضايا تكون من نصيبهم وقد ينسون أنهم بحاجة لأن يكون آخرون معهم أو أن يطلعوهم على الأقل. وقد لا يفهم هؤلاء الآخرون القضية أو قد ينظرون إليها نظرة مختلفة. وغالباً ما يكون ذلك خطأ في إدارة الوقت؛ بإيجاز، قد يغري الاقتصاد بالاتصالات العميد وهو في حمأة المشروع فيصنع صعوبات غير ضرورية. والأفضل كثيراً أن يجد طريقة ما - وربما باتخاذ المخزون في نهاية كل يوم أخذاً واعياً - حتى يتجنب هذا الشرك ويتخذ الاتصالات على أنها حليف قوي.

إلى أي مدى أنا مناسب؟

إذا ما عرضت الصفحات السابقة مخططاً جيداً لما يجب أن يكون في العميد، يصبح السؤال لكل من يفكر بالعمادة: كيف يلائم ملفي الخاص؟ فيما يلي نقطتان للتفكير بهذا الخصوص:

ما هي قوة مؤهلاتي كعضو في الهيئة التدريسية؟

ينبغي على العمداء الطامحين أن يتفحصوا مؤهلاتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية. وبتبسيطها، تتوقع معظم الهيئات من عمدائها أن يكون لهم ملفات مقنعة كأعضاء في الهيئة التدريسية لأن العميد تجسيد للهيئة التدريسية في التعامل مع رئاسة الجامعة. إن سجله الضعيف كعضو في الهيئة التدريسية سيكون أساساً غير مقنع لقيادة الكلية لاسيما في المسؤوليات في رئاسة لجنة الحكم على إنجازات الهيئة التدريسية. وهي قضية موثوقية العميد كقائد للكلية وصاحب المنزلة الرفيعة لأنه ممثلها. وأكثر من ذلك، ينبغي أن يكون العميد قد كسب رتبته كأستاذ كامل بموجب أفضل المعايير المتبعة لاختيار أفضل عضو في الهيئة التدريسية. ولأسباب وجيهة، تحترم الهيئة التدريسية الإنجاز الجامعي فوق كل شيء آخر، والمرشح لمنصب العميد ذي السجل الناقص أكاديمياً يجابه معايير الهيئة التدريسية، التي يطمح إلى قيادتها.

لكل قاعدة استثناء. في كليات الآداب والعلوم ومعظم الكليات الأخرى، لا يوجد بديل للإنجاز الكبير لعضو الهيئة التدريسية في المنح الدراسية التدريس والخدمة الأكاديمية - في المجالات حيث توضع العمادة. لكن في كليات الأعمال، مثلاً، يجري تعيين العميد ذي الخبرة العملية الكبيرة وذي العلاقات الثمينة التي تماثل تأكيداتهم في برامجهم. وكذلك تأخذ كليات القانون والهندسة سجلات خاصة للخبرات الخارجية التي تمثل البديل لملف كامل لعضو الهيئة التدريسية.

هل لدي خبرة، ذات علاقة، كافية؟

لدى معظم من يفكرون بأن يكونوا عمداء خبرات كموظفين تنفيذيين أو كقادة للهيئة التدريسية أو كقادة عاملين مهمين في الجامعة. ولكن ما مقدار الخبرة الكافية؟ قد لا يتمكن حتى أشد الناس نقداً ذاتياً وأكثرهم صراحة من الإجابة عن هذا السؤال إجابة واثقة، لأن الجواب يتطلب تقييم ما نُفذ ودرجة جودته. قد يكون الزملاء الموثوقون بمن فيهم عميدهم ذاته لا يقدرّون بثمن إذا كانوا صريحين. ولكن أبعد من

ذلك، هناك أسئلة لا يستطيع الإجابة عنها غير الشخص ذاته تتعلق بالثقة بالذات، والكفاءة والدوافع. إن عملية التقييم الذاتي مهمة لأن المرشحين للعمادة سيختبرون حول جاهزيتهم للعمل بكل ما تعنيه هذه العبارة (من سوء الحظ إن هذه الأسئلة تكون حادة أحياناً لاسيما إذا كان المرشحون من مجموعة الأقليات أو من النساء). إن معرفة نقاط القوة والضعف والقدرة على مناقشتها معاً مناقشة صريحة مصدر قوة كبيرة.

إذا كان هناك فجوات كبيرة في الإعداد، مثل الخبرة في مواضيع الميزانية، ولكن ليس منها أي شيء كبير يحطم الطموح، قد يكون هناك طرق لعلاجها بوقت معقول دون إهمال المسؤوليات الحالية، مثل الإشراف على دراسات الخريجين مع العميد الحالي أو الورشة الوطنية التي تقدم التدريب إلى الإداريين في المستقبل. تشمل الأمثلة على ذلك المجلس الأمريكي لتدريب خريجي التربية، وهو يعمل لمدة سنة جامعية كاملة، كما تقدم برامج صيفية تشرف عليها جامعة هارفارد وكلية برين ماور. Bryan Mawr University تتطلب البرامج الأخيرة تعويضاً من الرئيس الذي يعرض في رده على هذا الطلب برنامج قراءة آخر لطموحات المرء.

هل أريد العمادة؟

في النهاية إن أصعب سؤال هو الذي جاء في أول هذا الفصل، ولكن لا يمكن سؤاله إلا بعد نهاية عملية الاكتشاف هذه: بعد معرفة ما هو المطلوب، وما يجب أن أقدمه (بفرض أن السؤالين يتما شيان معاً)، هل أريد أن أقوم بالرحلة؟ وفيما يلي ملاحظات تحذيرية، وهي غير معدة لتثبيط الهمة، ولكن لتقدم منظوراً عن الآثار التي يخلفها هذا العمل على الحياة الشخصية للمرء.

هل يمتعني العمل نيابة عن الآخرين؟

يشترك معظم أعضاء الهيئة التدريسية الرضى من متابعة الأجندة الثقافية الخاصة بهم ومن إنجازهم لمبتكراتهم. بهذا المعنى، حتى عندما نعمل لصالح

المؤسسة وبصورة أضيق لصالح الكلية التي نحن الهيئة التدريسية فيها، فإننا نقوم بالعمل لصالحنا بالفعل. وبالمقابل، يعمل العميد لصالح الآخرين ويجب أن يحصل على الرضى من إنجازها. أي، ينبغي أن يتمكن العميد من الشعور بأنه قد كوفئ عند نجاح أولئك الذين حصلوا على مساعدة الكلية، سواء كان ذلك بالتمويل أو من العاملين أو المصادر الأخرى - أو ربما بكل بساطة بتسهيل من إدارة الكلية الذي ساعد الهيئة التدريسية على التركيز على العمل.

هل أستطيع العيش مع التأثير في عملي التعليمي والثقافي؟

يتطلب عمل المرء من أجل الكلية بدلاً من العمل لأجله هو نفسه طريقة تفكير جديدة بالنسبة لأولئك الذين أمضوا وقتاً طويلاً وهم أعضاء في الهيئة التدريسية. حتى العمداء الذين يحافظون على نشاطهم في البحث سوف يقللون من سرعتهم، وسوف يفكرون حتماً، (كان بإمكانني أن أكمل ذلك الكتاب، أو أن أكسب تلك الجائزة أو أن أحصل على تلك المنحة لو كان لدي الوقت لأقوم بمشروعي الخاص). إن كان ذلك الإدراك سيسبب حزناً دائماً، فإن العمادة ليست خياراً حكماً. وكذلك هو الأمر عندما نأتي إلى الاتصال بالطلاب. يكون تفاعل العميد مع الطلاب في المؤسسات الكبيرة أقل من تفاعل عضو الهيئة التدريسية باستثناء حل المشكلات والمشاركة بالمناسبات الاحتفالية. لكن قد يتابع العمداء في الكليات الصغيرة إدارة الاتصال بالطلاب، ولكن ليس من خلال الوسط المفضل الذي هو الصف. يقوم معظم العمداء ببعض التدريس في كل سنة، لكن المفكرة الإدارية المزدحمة بالإضافة إلى المداخلات غير المتوقعة تحدد نوع المادة التدريسية وجدولها الزمني. فالتعليم بعد الساعة العاشرة صباحاً مشكلة بصورة خاصة، لأن الأزمات اليومية تتراكم وتستدعي اجتماعات غير معدة مسبقاً. حتى وإن كانت هذه الفعاليات لا تتعارض مع توقيت الصف، فإن هذا الانشغال يمكن أن يقلل فعاليات المرء كأستاذ. والمواد التمهيدية، حيث يحتاج الطلاب إلى الاستمرار والرعاية، يمكن أن تكون إشكالية بالنسبة للعميد

والطالب. وكذلك، إذا كان العميد لا يستطيع إعطاء طلاب الدراسات العالية الانتباه الدائم الذي يحتاجونه في عملهم، فعليه أن ينسحب من تلك المسؤولية بدلاً من تعريض تقدم الطلاب للخطر.

ومن المدهش أنه قد يكون من الأسهل على العميد أن يتابع نشاطاً ثقافياً مرضياً بالحدود الدنيا من التدريس. يستطيع فريق المخبر أن يعمل بدون إشراف وثيق؛ ويمكن للمرء أن يرتبط مع متعاونين يستطيعون أن يشغلوا مكانه بحسب الحاجة. بالنسبة للبحث أو العمل الخلاق الذي يمكن نقله، يمكن أن يكون هناك بعض العمل في الرحلات، بعيد عن الانشغال المعتاد. ولكن التواريخ النهائية المحددة لإكمال المسودات أو المشاريع الأخرى يمكن أن تصعب على العمداء مواجهتها أو تلبيتها لأنهم لا يستطيعون التحكم بأوقاتهم أكثر مما هي على أعضاء الهيئة التدريسية. لذلك يجب على العمداء أن يترثوا بقبول الالتزامات لأن السمعة بأن المرء بطيء أو غير موثوق تعني دعوات أقل للعمل بمشاريع. وأخيراً، إن مجال العمل الثقافي والخبرة يصبح ضيقاً بالضرورة؛ بينما ينشط العمداء لأن يبقوا في المقدمة في منطقة بحثهم المحددة، ولكنهم لا يستطيعون مجازاة هذا الحقل بكامله بالطريقة التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية. لذلك يجب على من يتابعون التفكير بالعمادة أن يدرسوا كيف سيديرون عناصر مهنتهم التي يريدون أن يحتفظوا بها.

ماذا سيكون التأثير في حياتي الشخصية؟

في الاجتماعات قبل يوم العمل وبعده كالأحداث المسائية كالمحاضرات أو تأدية أعمال، والمناسبات نصف الاجتماعية، والأحداث الرياضية والتحضير لفعاليات عطلة نهاية الأسبوع بالنسبة لطلاب المستقبل، يستطيع العميد أن يسيطر بسهولة على ساعات العمل كلها، على الأقل بالنسبة للغافلين والمكرهين. إن حضور بعض الفعاليات اختياري أو يمكن أن يُوَفَّدَ زميل إليها، لكن حضور العميد غالباً ما يكون مطلوباً حتى وإن كان غير إجباري. في بعض الأوقات من

السنة، وخاصة الأسابيع الستة التي تسبق التخرج، يبدو أن العمداء لا يأكلون إلا الدجاج لأيام تمتد، وقد يتساءلون إن كانوا سيتركون الشارات التي تحمل أسماءهم معلقة كي يُعرفوا في بيوتهم.

هناك التأثير في الأزواج أو الشركاء. ما لم يكونوا يحبون حضور هذه الأنواع من الأعمال، فما يساعد هو إعطاء الخيار إن لم يكن حضورهم أساسياً. وبالأحوال العادية يُتوقع حضور الأزواج أو الشركاء حفلات الاستقبال ومآدب العشاء التي تعد للأمناء في بيت الرئيس، ولكن ليس حفل عشاء توزيع الجوائز على العاملين. ويجب أن يقدم العميد بعضاً من حفلات التكريم والضيافة، ليس بالضرورة في بيته، وأصعب ما في الأمر أن كثيراً مما في مفكرته تمليه قوى خارجية ولذلك فإن خياراته محددة فيما يتعلق بحياته الشخصية والعائلية والاجتماعية خارج المؤسسة. إن العميد الذي يخطط لأن يبقى عاقلاً سيضع الأولويات بالنسبة للوقت بعيداً عن العمادة ويقبل بالتدخل الذي تجلبه الوظيفة إلى البقية.

هل أنا مستعد للتدقيق الدائم؟

تضحكننا السخافات التي تظهر بالنشرات الموجزة ونتساءل كيف يستطيع البعض أن يأخذها على محمل الجد، أو كيف يهتم شخص ما، إلا إذا عملت صناعة الشائعات عن الجامعة نسخة منها أُلطف الجامعة. إن سلوك العميد ومظهره وملاحظاته الرسمية وغير الرسمية في المواقف العامة والخاصة هي موضوع التقارير الحقيقية والمختصرة. ومن المؤكد أن تعليقات العميد وأحكامه يجب توقعها حينما يكون العميد في وظيفته ويمثل الكلية، لكن زملاءه سيدققون في كل شيء - سيولد تغير بسيط في شكله بعد نوم قليل في الليل أسئلة تتعلق بصحته. إن التعليقات الخاصة للأفراد - طلبات مساعدة أو الثقة بأنه سيساعدهم على فهم الوضع الإشكالي - سوف تنتشر وتتغير مثل انتشار سرٍّ ما حول مائدة العشاء. وسوف يحاول الزملاء من كلا الجنسين أن يقرروا إن كان العميد يفضل الزملاء من

الذكور أو الإناث مع الاعتقاد العميق بأن الحياء مستحيل. ويذهب بعضهم إلى حد تعذيب زوج العميد أو شريكه من أجل المعومات السرية. ولا مندوحة عن انتشار الانطباعات غير الصحيحة. في معظم الأحوال، يثيرهم القلق الذي لا جدوى منه أكثر من النوايا الشريرة، ويستطيع العميد أن يتعلم كيف يميز السخيف التافه من القاسي والمقصود لكن لا بد من حجر طائش يصيب البيت الزجاجي.

هل أقبل العلاقة الجديدة مع الزملاء؟

يلقى بالعميد إلى مكان جديد في عالم الكلية، ويستطيع هذا أن يعيق العلاقات الفردية بل وحتى يشوشها ويقبل العديد من الزملاء طبعاً الانتقال، بسخرية لازعة غالباً حول التنفيذ أو الشحوب، بينما يفترض آخرون أن الفرد لم يتخذ موقعاً جديداً فحسب لكنه أصبح شخصاً مختلفاً. كان أحد أعضاء الهيئة التدريسية يتعاون مع أحد الزملاء في إنجاز كتاب وكانا يتناولان الغداء كل أسبوع ليناقشا مشروعاتهما، وقد قبل هذا العضو وظيفة عميد بالوكالة في كليته لمدة سنة واحدة. عندما تم الإعلان عن هذا القيد الإداري، قالت زميلته: «سوف أراك بعد سنة». فأكد لها العميد بأنه سوف يكون لديه الوقت لمتابعة المشروع، لكنها قالت، «ليس هذا هو الموضوع». إنني لا أتناول الطعام مع «حضرته» وقد أصبحت «حضرته». اهتف لي في السنة التالية. واستمر كرهها للإداريين، لكنها استأنفت طعام الغداء ومشروعها في الصيف التالي عندما انقضت العدوى الإدارية.

من الصعب جداً أن تكون «أنت نفسك» وأن تكون عميداً. يريد الناس فجأة أن يقيموا علاقات اجتماعية مع «العميد» ويتخللوا بصورة قاتمة أنهم عندما يكونون بعيدين عن الإدارة وكؤوس الشراب بأيديهم سوف يجمعون تفاصيل حساسة عن الشخص أو عن قراراته/ قراراتها. وينظر آخرون إلى أي مناسبة على أنها فرصة ليضعوا في أذن العميد إزعاجات صغيرة أو طموحات شخصية. ومهما يمكن أن تكون محبطة، يحتاج المرء إلى الحفاظ على بعض المسافة من

الآخرين لأنهم، في عقولهم على الأقل، لم يعودوا مكافئين. ويمكن أن يكون هذا صعباً بصورة خاصة مع الزملاء القدامى، وقد تكون أفضل معالجة لهذا الوضع بمعالجة الأمر معهم مباشرة. من المحرج والمثير للإشكال بصورة خاصة أن توجد علاقات شخصية مع أشخاص يجب أن تقيّمهم. مهما كان التمييز واضحاً بين الشخصية والأداء المهني في ذهن العميد، لا يهم عندما يأتي الوقت لرفض ترشيح. للمساعدة على تجنب هذه المشكلة، يختار العمداء أصدقاءهم من خارج الكلية؛ ويركز آخرون على عائلاتهم. للحفاظ على صداقة الزملاء، من المهم أن تضع حدوداً وأن تكون حريصاً على مراعاتها.

هل أنا مستعد لتغيير المواقع؟

لأسباب عدة قد يكون من المعقول أن تتطرق نحو منصب العميد في مؤسسة جديدة. يميل العمداء المعينون داخلياً إلى نقل مقدار من تبعات الماضي، بما في ذلك الانحيازات السابقة والأعداء الجاهزون. كما يمكن أن يوجد أيضاً إدراك بأن العميد مكرس أكثر من أنه مختار بأمانة بعد البحث، حتى وإن كان البحث شمل مرشحين من الخارج. إن المؤسسات المتغيرة تعني تشجيع النظام الجديد وأشخاصه. فقد يطيل هذا منحنى التعلم وربما يلغي ما يمكن إنجازه في الأسابيع الأولى أو الأشهر الأولى. قد يبدو هذا أنه أحد المساوئ لكل من العميد والكلية، أو قد يبدو مثل تنفس هواء منعش لكلا الطرفين.

كي يجمع بين المواهب والاهتمامات، ينبغي على العميد الطموح أن يفتح مدى من الاحتمالات، في الجغرافية كما في الأنواع المؤسسية. ينبغي أن تكون العائلات، لاسيما الأزواج أو الشركاء من ذوي المهن الخاصة بهم، شركاء كاملين في اتخاذ القرار لتغيير مكان وأن يحدث ذلك قبل أن يصل عرض العمل إليه. في واحد من الأحداث المحبطة أجرت جامعة كبيرة بحثاً شاملاً ومطولاً عن عميد، واستدعى المدير الإداري المرشح الفائز ليقوم بتقديم عرض. فقبل المرشح حالاً على الهاتف،

وقام الرئيس المحترم ولكن غير الحذر باستدعاء المرشحين الآخرين الذين كانوا في آخر القائمة مباشرة ليخبرهم بأن البحث قد انتهى. وبعد ساعة واحدة اتصل المرشح الناجح وقال إن زوجته لا تستطيع الحضور وترك مكانهم الحالي، وبأسف كبير انسحب من اعتباره مقبولاً. الدرس: حتى وإن ناقشت الانتقال الممكن بشكل مسبق، ينبغي ألا يقبل المرء وظيفة دون دراسة العرض المحدد مع العائلة والآخرين الذين سيتأثرون بهذا التغيير.

وحيث إن أعضاء الهيئة التدريسية في تخصصات متعددة مارسوا انتقالاً في العقود الثلاثة الماضية أكثر مما فعل السابقون، فإن كثيراً من العمداء الطامحين سوف يعملون في كلية واحدة فقط. إن فرصة السعادة بالدور الجديد، والفكرة المرعبة بترك المدينة والجامعة حيث أمضى عقدين من الزمن (وهي مدة الخدمة الوسطى في جامعة واحدة لأولئك الذين سيخرجون من أجل التغيير إلى العمل الإداري) يمكن أن ترتبطا. إن بيع وشراء بيت والبحث عن أطباء جدد وإعادة بناء الحياة في مجتمع جديد، كل ذلك يستغرق وقتاً وطاقة. إن التغيير عادة ما يكون منشطاً أكثر من كونه مثبطاً، ولكن ليس إن أحدث في العائلة ثورة من المفاجأة.

هل أستطيع معالجة ضغوط العمادة؟

يتكون مقدار الضغوط من ببساطة عندما تصبح عميداً. مئات بل آلاف من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملون يعتمدون على قيادة العميد لازدهار كليتهم. لأن عدداً صغيراً من الأحوال لايشوبها الغموض، فقد يرغب العميد في مراجعتها أو حتى التفكير في القرارات زمنياً طويلاً بعد معالجة القضية. وهناك أوقات كثيرة حيث يكون داخل سيارتك فقط هو المكان الخاص الوحيد لأفكارك الحقيقية ولما يمكن أن تفعله إذا كانت لديك السلطة. ولا يمكن أن يساعد أي مقدار من الإعداد الحكيم أي شخص كي يتنبأ بجميع النتائج أكثر مما يفعل العمل ذاته. ليس العلم الكلي جزءاً من مجموعة مهارات العميد، وإن توقع آخرون أنه كذلك.

وكما بالنسبة لجميع المديرين من الوسط، تأتي الضغوط من كلا الجانبين. ويمكن أن يعني التغير في قيادة الجامعة نهاية مدة العميد في الإدارة. ويمكن أن تأتي النتيجة ذاتها من المناقشة ضد الخطط التي يعتقد العميد أنها مضللة أو حتى خاطئة، لكن الفشل في الدفاع عن أفضل مصالح الكلية سيضيع الثقة بالهيئة التدريسية. كل شيء يصبح أصعب إذا قيل فيه بيانات مضللة لا يمكن تصحيحها علناً يجب على العميد أن يغامر بخطط وقرارات وأن يرتفع فوق دوامة المشكلات. إن النجاح وسط هذه الشروط مرضياً أكثر.

هل أنا مستعد لحياة اجتماعية جديدة؟

يستطيع معظم الأكاديميين أن يجعلوا الأنشطة الاجتماعية العادية تلائم الأفضليات الشخصية والوقت المتوفر للاسترخاء. إن مفكرة اجتماعية كهذه تكون إعداداً ضعيفاً بالنسبة لصعوبات حياة العميد، كما أقترح قبل الآن. في الكلية التي تؤكد على الرياضة، قد يكون موسم كرة القدم أو كرة السلة نقطة تركيز الأنشطة على تنمية المشجعين وقبول الطلاب. في الكليات الصغيرة، يتوقع أن يحضر العميد أعمال الخريجين ويتحدث عن تطوير الجامعة. إن الاختلاط بالأمناء والمتبرعين وموظفي الحكومة وقادة المجتمع في عدد من الأحداث المتنوعة يقدم مستوى من الرسمية بعيداً عن الكثير غير الرسمي (من حيث الثياب والعادات) في حياة الهيئة التدريسية. بالنسبة لأولئك الذين يفضلون المناسبات الرسمية أكثر، والعلاقات الحسنة والاجتماع بأشخاص جدد، هذا الجزء من حياة العميد سيكون ممتعاً بصورة خاصة.

هل أنا مهتم بخدمة المجتمع؟

يتلقى العميد دعوات بانتظام ليعخدم في مجالس منظمات اجتماعية. بالنسبة للعميد الذي يصل إلى المجتمع حديثاً، هذه طريقة جيدة للاجتماع بقيادة المجتمع وليصبح مواطناً ملتزماً. غالباً ما تريد هذه المنظمات أن تسمع مفهوم التعليم العالي، وقد يرغب العميد بدوره بتعريف الروابط التي تعرض الفرص من الجانبين. تتوقع

بعض المؤسسات، لاسيما المؤسسات الخاصة، أن يحافظ العميد على مستوى عال من الرؤية في المجتمع. وبذلك قد يبحث العميد الذي تشمل كليته الفنون الجميلة عن الخدمة مع مجموعات الفنون المحلية. في كل حالة، يحتاج العميد لأن يجد مزيداً من الوقت الفائض والطاقة من أجل فعاليات المجتمع - فهذه بالتأكيد ستساعد الكلية وقد تثبت أنها ممتعة جداً.

هذه الجملة من المؤهلات والاعتبارات والفحص الذاتي تضع في هذا السياق السؤال حول متابعة العميد. هل هي رحلة أنا مناسب لها، وهل هي رحلة أستطيع تحملها والتمتع بها؟ ماذا يجب أن أحمل في جعبتي؟ لم نقل شيئاً بعد عن الرحلة ذاتها. هذا هو موضوع الفصل التالي: تعيين مكان الوصول واختبار المياه.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Austin, Michael J., Frederick L. Ahearn, and Richard A. English (eds.). *The Professional School Dean: Meeting the Leadership Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 98. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Birnbaum, Robert. *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998.
- Eble, Kenneth E. *The Art of Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.





الفصل الثالث

العثور على الوظيفة الصحيحة

يتطلب إيجاد العمادة الصحيحة عدداً من الصفات ذاتها لكونك عميداً: احتمال الفوضى، الراحة بالتعامل مع الغرياء المتطفلين، والخيال الجاهز، والإعداد الحريص والطاقة بلا حدود.

عميد ماذا؟

لقد حل الآن اختبار الفرص محل اختبار المؤهلات الشخصية. ربما كان السؤال في البداية بنويماً أكثر من كونه انتقادياً: عميد أي شيء؟ هناك تنوع كبير في طريقة توزيع المؤسسات لأجزاء أعمالها الأكاديمية، وبصورة خاصة الآداب والعلوم: يعيق المدارس المهنية كثيراً معايير الاعتماد الوطني، ولكن قد يجد المرء هنا ما يدهش. في عدد من الكليات كالاقتصاد، وهو مدرسة أعمال أكثر من كونها كلية للآداب والعلوم، في بعضها دراسات تربوية في كلية الآداب وكلية العلوم، ويشمل عدد منها الفنون الجميلة وأداءها. في أماكن قليلة، الفيزياء في كلية الهندسة؛ وفي جامعة الينويز في أوربانا - شامبين Urbana-Champaign، توجد الهندسة الكيميائية في الآداب والعلوم مع باقي العلوم الكيميائية بدلاً من أن تكون في كلية الهندسة. (بالواقع كان أحد عمداء كلية الهندسة هنا في الهندسة الكيميائية، ولذلك توّلى تعيين اختصاصه خارج الكلية التي ترأسها). في الجامعة ذات العلوم الصحية الآداب والعلوم، توجد التعيينات المتقابلة بين أقسام العلوم الأساسية في مدرسة الطب والأقسام الأخرى مثل الكيمياء الحيوية، أو العلوم

الدقيقة أو علم النفس في كلية آداب والعلوم. هذه الترتيبات تثقل كاهل مجال مسؤولية عميد الآداب والعلوم، ويمكن أن يكون لها تأثير كذلك في مهمة أقسام كلية الطب وعملياتها.

هكذا لا يستطيع المرء أن يفترض أن العميد في مؤسسة أخرى يمكن أن يكون عنده سلسلة الاختصاصات ذاتها كما في جامعته الحالية. فقبول العمادة قد يشمل الانتقال إلى نوع آخر مختلف من الكليات، أو نوع يشمل مجموعة من الاختصاصات المختلفة. تقوم الجامعات الكبيرة مثل (أعضاء العشرة الكبار) العامة، بتفكيك الآداب والعلوم إلى جزأين آخرين أو أكثر، وغالباً ما تفصل العلوم الفيزيائية والعلوم الرياضية وعلوم الحياة عن العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك فيكون لديهم كلية منفصلة لكل من الأقسام التقليدية الثلاثة (العلوم الإنسانية، العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية والعلوم الرياضية)؛ في جامعة كولومبس الرسمية في أوهايو خمس كيانات منفصلة تعالج معاً الآداب والعلوم. فقد تضم كلية الآداب والعلوم أو تقسيمات فرعية منها.

إن التنوع المماثل للكليات والجامعات كبير أيضاً، فقد احتفظ بعضهم بالتركيز السابق على الآداب، بينما أضاف آخرون مناهج مهنية مثل الأعمال والهندسة، وبذلك يجب أن يتعلم العميد المجالات المختلفة اختلافاً واسعاً. وكذلك في المعاهد الأصغر قد يقوم العميد والطلاب بالمثل أمام عميد الكلية، ونتيجة لذلك، يخدم عميد الكلية كموظف أكاديمي رئيسي في المعهد. قد يكون لدى معاهد الطوائف ممثلون كهنوتيون في البنية الإدارية يتعامل معهم العميد؛ ولذلك إنه من المفيد فحص الأنظمة فحصاً دقيقاً كمقدمة لتقديم طلب لوظيفة العميد

يصبح السؤال الذي يلي: أي اتساع أو شكل للكلية يجعلها ملائمة أو مرضية أو مجدية؟ سوف يعتمد هذا على عوامل شخصية عديدة تبدأ أولاً بالحقل الأكاديمي الخاص بالمرشح، ولكن ذلك يشمل أموراً مثل الشعور بالاستعداد لتولي لأخذ

المسؤولية في الاختصاصات الغربية (لا يرتاح لهذا جميع العمداء الذي سيقودون اختصاصات موجودة في كلياتهم بصورة طبيعية - فنون الاستوديو والأداء، التربية الرياضية والدراسات التربوية والعلوم العسكرية وأمراض الكلام وهكذا).

يجب أن يتناسب حجم الجامعة ونوعها تناسباً طبيعياً مع حجم الجامعة حيث كان المرشح يعمل. كبيرة هي أم صغيرة، عامة أم خاصة، تركز على البحث أم التعليم، دينية أم علمانية وهكذا فإن قائمة الأوصاف المهمة لكل من المرشح ولجنة طويلة ومهمة. يبدو أن التقسيم بين العام والخاص أكثر أهمية نوعاً ما في أذهان المؤسسات الخاصة، لكن الطرفين حذران فيما يخص العميد الذي قد يتفهم الفروق بين الطريقتين من حيث الثقافة والإجراء (لاسيما ما يتعلق بالميزانية). إن كليات الآداب الصغيرة حذرة من المرشحين الذين ليس لديهم خبرة مؤسسية مماثلة وقد يقومون بافتراضات ضخمة حول حجم الموارد أو العاملين أو الهيئة التدريسية أو حول أمور حاسمة أخرى؛ وبالمقابل، تهتم الكليات في الجامعات العامة الكبيرة اهتماماً مساوياً لئلا يكون نطاق العمليات ومجال المسؤوليات قفزة كبيرة جداً بالنسبة إلى شخص عمل في كليات صغيرة خاصة فقط.

لبعض المؤسسات مهمة أو سمة محددة. على سبيل المثال، كلية أو جامعة سوداء تاريخياً، أو كلية لجنس واحد، أو واحدة ذات انتماء ديني تبحث عن مرشحين يستطيعون الارتباط جيداً ببيئتهم. إضافة إلى ذلك، قد تلعب الجغرافيا دوراً لكل من لجان البحث والمرشحين. في جنوب شرق الولايات المتحدة، يجري تقييم الخدمة السابقة في المؤسسات الجنوبية بصورة خاصة في جميع الأماكن ما عدا الأماكن التي تجمع جميع الأجناس، من جهة أخرى، قد يكون لدى المرشح نزعة إقليمية أو طائفية أو أفضليات أخرى أو حتى شروط يجب أن يدخل هذه العوامل في حسابه قبل متابعة الوظيفة، مهما بدا هذا الطلب مهما بدا مغريباً. وسوف يكون الإحباط في الطرفين حاداً إذا ما جاءت هذه المواضيع في آخر الأمر، وللسبب نفسه، من المهم بالنسبة للمرشحين أن يحافظوا على منظور واسع قدر الإمكان؛ لأن البحث عن

عميد فيه منافسة شديدة. فإن كان للطامح قيود شخصية منذ البداية، بما في ذلك القيود الجغرافية ونوع المؤسسة وحجمها ونوعيتها وعوامل أخرى، فإن الوظيفة الكاملة لن تأتي أبداً بينما تتسل الفرصة الممتازة وتمردون أن تنال التقدير اللازم.

ما هو المتوافر؟

في أي حال من الأحوال يجب أن تتخذ الأفضليات الشخصية مكاناً متأخراً بالنسبة لحقائق الوظائف الشاغرة فعلاً. والمصدر الأساسي لهذا السؤال هو القائمة الأسبوعية في «نشرة التعليم العالي»، مع أن مجلة «التغيير Change» (التي تصدر عن الهيئة الأميركية للتعليم العالي) ومنافذ أخرى متخصصة يجب أن تساعد أيضاً. ولا بد من أن نلاحظ هنا الفرق المهم بين تعيين العميد والبحث عن الهيئة التدريسية: فمعظم البحث عن الهيئة التدريسية يبدأ في فصل الخريف. وتتحرك العملية مع إيقاع السنة الدراسية والتقاليد السنوية للنظام، وخاصة في العدد الكبير من العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الذي يحل بين عيد الميلاد والسنة الجديدة. وحيث إن غالبية الهيئة التدريسية تترك وظائفها النظامية في الصيف ويبدأ أعضاء الهيئة التدريسية الجدد وظائفهم النظامية في الخريف، فإن موسم التعيين الوحيد هذا يعمل جيداً. وهذا لا ينطبق على البحث عن الإداريين.

مع أن الإعلانات عن الوظائف الإدارية تظهر على مدار السنة، فإن «موسمين» يأتيان بالفرصة الكبيرة بصورة خاصة. يقع الموسم الأول في الخريف طبعاً، من أوائل أيلول إلى أواخر تشرين الأول حينما تقوم المؤسسات التي تدير جميع لجان البحث النظامية والمتوقعة بالإعلان عن وظائفها. وتبقى الحركة نشيطة حتى نهاية الفصل الدراسي في الخريف، ولكن عندئذ وبعد هدوء الإعلانات تعود من جديد مع أواخر شباط، لماذا؟ لأن كثيراً من الوظائف الجديدة التي أعلن عنها في الخريف، ليس للعمداء وحسب بل وللمديرين الإداريين أيضاً ونواب الرؤساء للوظائف الكبيرة الأخرى، قد شغل كثيراً منها

عمداء قائمون بالعمل. وهذا يخلق موجة جديدة من الوظائف ثانية، وإذا علمت الكلية أن عميدها سيترك قريباً، فتكون هناك فرصة لإجراء بحث يجذب المرشحين الموجودين في السوق ويتقبلون التعيين لفصل الخريف.

تعلن نشرة أسبوعية في مجلة «عرض للأحداث» خلال الموسم بضع عشرات من العمادات تغطي الكليات والمدارس كافة، وقد تعطي الملاحظات معنى أكثر وضوحاً للمؤسسة مما تعطيه لوظيفة العميد ذاته. مرة ثانية، تختلف هذه عن معظم ملاحظات الهيئة التدريسية التي تركز على مجال الدراسة المرغوب به وقد يذكر معلومات بسيطة فقط حول القسم. غالباً توصف العمادة بالقليل من المؤهلات المرغوبة لكنها توصف على أنها انعكاس بالصورة المؤسسية الذاتية الواسعة وكذلك بالنوايا. وهكذا يمكن للإعلان أن يقول القليل المدهش عن الكلية أكثر من مجالها وحجمها (عدد الأقسام والهيئة التدريسية والطلاب) والمواصفات المطلوبة في الترشيح الناجح، الذي يتجه إلى أن يوصف بعبارات مماثلة تقريباً من مكان إلى آخر. ويذكر الكثير عن الطبيعة الكلية للمؤسسة بما في ذلك السمات المميزة للمهمة أو الفرص، وأكثر السمات إغواءً للمدينة أو البلدة أو الإقليم. لا توجد عادة أية إشارة إلى مدى الراتب أكثر من العبارات مثل «منافس» أو «ملائم للخبرة» التي تترك عضو الهيئة التدريسية غير متأكد حول المضامين المالية التي قد يحققها هذا الانتقال المهني.

وهكذا، إن الإعلانات عن الوظائف تعطي الانطباع بأن المؤسسة ستعين عضواً من بنية إدارية كاملة أكثر من اهتمامها بتعيين القائد المميز لجزء معين في الكلية، وهذا قد يكون انطباعاً غير صحيح لكن الجامعة تهتم بأن يناسب عميد الكلية الفريق الإداري في الجامعة أكثر من اهتمام الأقسام الكبيرة عند تعيين عضو آخر في الهيئة التدريسية. وفي النهاية، إن أي بحث كفاء سوف يبحث عن شخص يستطيع تقديم أشياء مميزة إلى دور صعب.

غالباً ما تكون المواضع التي لا تذكر ذات أهمية حقيقية بالنسبة للشخص الخارجي: هل هناك تاريخ للتعامل الحاد أو للتعاون بين أقسام الكلية؟ هل تتجه الموارد نحو زيادة أم إلى نقصان؟ هل هذه الجامعة نقابية ولم يقدم له ذلك بوصفه إداري؟ وهل تنوي الجامعة بدء حملة مالية قد يكون نقطة انعطاف في ثروات الكلية؟ مع أن هذه الأمور سوف تظهر (أو يمكن على الأقل أن تظهر) خلال المقابلة، وسوف يقرر أي منها إن كان المرشح القوي يريد دخول السباق. وقد يساعد في ذلك مصدران على الأقل لتقديم المعلومات: الزملاء في الجامعة ذاتها وهم من يكونون عادة صريحين، إن لم يكونوا متفائلين دائماً، حول كليتهم، وعميد كلية المرشح ذاتها الذي قد عرف وضع الجامعة الأخرى معرفة جيدة، والأهم من ذلك أن يكون قادراً على ترجمة التعقيدات الإدارية هناك بعبارات مألوفة أكثر. وحتى قليل من المنظور الداخلي قد يساعد في اتخاذ القرار بشأن تقديم الطلب وكيفية تقديمه.

الطلب والتسمية

تتعاهد جامعات وكليات كثيرة مع شركات بحث تنفيذية مثل كورن/ فيري، وهايدير وسترغلز، أو آت كيرني، لتقوم بإدارة البحث عن العمداء أو الموظفين الكبار الآخرين، ويوجه إعلانها عن مركز ما الاستفسارات إلى شركة ذات علاقة أو إلى شريك لشركة، وما يسمى (بصيد الرؤوس) قد يفهم المشهد الجامعي فهماً ممتازاً، لأن معظم الشركاء الكبار لديهم خدمات سابقة كزعماء ورؤساء ويحافظون على جداول كبيرة من المرشحين المحتملين. ودورهم في البداية مساعدة الجامعة في اتخاذ القرار حول من يبحثون عنه وصياغة ذلك القرار، وحول ما يمكن أن يقدم المركز (ليس من حيث الموارد ولكن كفرصة مهنية)، ومن ثم يضعون شكل العملية بدءاً من وضع الإعلان في «عرض الأحداث Chronicle» وفي نشرات أخرى إلى جدولة المقابلة وتنفيذها سواء خارج الكلية أو داخل الكلية في النهاية.

لكن دورهم الأكثر أهمية أن يجدوا المرشحين المتوقعين وأن يفحصوهم. لشركات البحث هذه شبكة كبيرة من الاتصالات في البلاد كما أنها تعرف تفاصيل عن الكليات من جميع الأنواع، نتيجة لذلك، تحتفظ هذه الشركات بسجل للناس من

شاغلي الوظائف ومن الطامحين، وتستطيع تقديم الملفات لدراساتها للوظائف المناسبة في الأماكن المناسبة. ولأن البحث يجري في كل سنة، فإن شركات البحث دائمة البحث عن الفرص الإضافية لتقدم أفضل مجموعة ممكنة إلى زبائنها لدراساتها. من المهم أن نتذكر أن المشاورين يعملون لصالح الجامعة التي تعاقدت معهم، وليس لصالح الباحثين عن الوظائف، لكنهم كرماء ومتعاونون بصورة كبيرة في تعاملهم مع المرشحين. وهكذا يمكن أن يكون التعاون بين شركة البحث والمرشح المتوقع عملية تبادل منتجة، فتقدم المعلومات إلى الشركة وتقدم دعوات الترشيح إلى الشخص.

إن عملية دراسة الانتقال موضوع منفصل دائماً، فبالعمل من خلال شبكة شركات البحث يستطيع المرء تجنب شائعات المياه العكرة التي تنتج من الاستفسار من الزملاء في أماكن أخرى، وربما يستطيع أن يجنب عميده وجلاً (أو تفاؤلاً) لا حاجة له. إضافة إلى ما تقدمه شركات البحث من معلومات صحيحة وذكية وغير عاطفية حول الوظيفة، فإن مشاوريها يستطيعون تقديم تقييم موضوعي حول إمكانيات الشخص ومؤهلاته جميعاً، وهذا ما قد يشجع الأبحاث المناسبة ويساعد في تجنب القضايا والوظائف البائسة التي تظهر عند معرفتها بشكل أفضل أنها غير مناسبة ولا تروق للمرشح.

إن عملية الفحص الشخصي هذه مهمة لأنها، كما لوحظ حتى الآن، على الرغم من مدى الفرص المتوافرة التي يبحثها العميد، تبقى عملية منافسة بدرجة كبيرة. مهما كانت الأفضليات التي تكون لدى المرشح الطامح حول نوع الكلية أو الموقع أو نوع العمادة، فإن من غير الحكمة أن نضيّق البحث بشكل غير ناضج لمتابعة وحدات مهنية - لا يمكن الحصول عليها أو مراكز خرافية تناسب مواهب الشخص الخاصة. فضلاً عن ذلك، تفضل مؤسسات كثيرة ذات التميز والموارد الضرورية تعيين عمداء يقومون بالعمل فتجنب المقامرة بوعد لشخص من دون خبرة. والعمداء القائمون على العمل أكثر رغبة في التقدم إلى مركز جامعي أفضل قبل الرئاسة أو بعدها.

وأخيراً، إن الرغبة في الترشح إلى أكثر من وظيفة واحدة في الوقت ذاته تسمح بالمقارنة بين أماكن مختلفة وطرائق عمل متنوعة، وهذا بدوره ينتج صورة أكثر حدة لمنافسة المرء ذاته - إضافة إلى خبرة أكبر في عالم مطلبي من المقابلات الإدارية.

السيرة الذاتية والمراجع

قد يختلف البحث عن العميد من أعضاء الهيئة التدريسية بنقطتين مهمتين آخرين: السيرة الذاتية والأفضليات. قد يبدو بديهياً أن يحتاج المرشح إلى تحسين صورته بأفضل ما يمكن أو تحسين مؤهلاته المهنية وخبراته بسيرة ذاتية واضحة وقوية، ويصحب ذلك قائمة مراجع، لكن السيرة الذاتية النموذجية لعضو الهيئة التدريسية تذكر الإنجازات والمشاريع كما يراها عضو الهيئة التدريسية وتقدم وصفاً لفعاليات وأنشطة شخص جامعي ومتقن ويعمل بالتعليم لتقرأه هيئة تدريسية أخرى. وتؤكد على المواضيع الثقافية التي قرئت ونشرت، وعلى المواد الدراسية التي تمّ تدريسها، وعلى الأطروحات التي وجهها وهكذا. كل هذه الإنجازات أجزاء حيوية عن حالة المرشح لاختياره عميداً، لكن أبعاداً أخرى للسجل يمكن أن تلعب دوراً حاسماً بالنسبة للجنة وهي تختار من بين مرشحين هم متساوون بالقوة بالمعنى الأكاديمي.

ينبغي ألا تكون السيرة الذاتية للعميد خجولة أو انعزالية فيما يتعلق بالجهد الإداري، بل على العكس يجب أن تملأ بمزيد من التفاصيل: عدد الأشخاص الذين أشرف عليهم في مجموعات المختبر، وحجم ميزانية المؤسسة، والمعلومات حول قيادة فرق المراجعة الخارجية. من المحتمل أن يقلل عضو الهيئة التدريسية من ذكر المشاركة في فريق المهمات على مستوى الجامعة لكونها أقل أهمية بالنسبة لسجلهم الأكاديمي. بالنسبة إلى وظيفة إدارية، إن هذا الفرق، إن وجد، يميل باتجاه آخر. ليس السؤال ببساطة، إن كان المرشح عضواً قوياً في الهيئة التدريسية، أو عالماً محترماً على نطاق واسع، مهماً كهذه الأسئلة. إن السؤال هو هل يمتلك المرشح مهارات ومفهوماً لرأب الصدع بين عالم الهيئة التدريسية وعالم الإدارة.

تروي جميع السير الذاتية قصة، عن طريق ما تحتويه وطريقة ذكره. تقوم السيرة الذاتية بدور المدافع عن المرشح خلال المراحل الأولى من عملية البحث والفحص، لاسيما إن كانت العملية في أيدي مشاور خبير من شركة البحث. ينبغي أن تقوم السيرة الذاتية، كوسيط دبلوماسي، بتقديم موضوعها بطريقة متعاطفة ولكن بدون زخرفة أو مبالغة أو إطالة. ويجب أيضاً أن تتحدث بلغة البلاد التي ترسل إليها؛ أي يجب أن تنقل الخبرة الإدارية إلى مكان قريب من بداية السجل وأن تسلط الضوء عليها بأوصاف مختصرة للمسؤوليات في كل مركز، بتأكيد خاص على أحدث الإنجازات. ويمكن أن تقوم الإنجازات العالمية وخدمات المجتمع، إن كانت مهمة، بجعل القصة أقوى.

وكذلك تعمل المراجع بصورة مختلفة قليلاً في الأبحاث الإدارية. في بحث الهيئة التدريسية، من المحتمل أن يكون لدى المرشح قائمة من حوالي خمسة حكام (إلى أن يتعبوا من الدور) لأن طبيعة الوظيفة ونوع المرجع المطلوب سيكون ذاته، قل أو كثر، من وظيفة عضو الهيئة التدريسية إلى الوظيفة التي يليها. لكن وظيفة العميد تختلف كثيراً حتى يكون من الحكمة أن يوجد طيف واسع من الحكام - عشرة بالكامل - الذين يتحدثون بتجمع مختلف ويعتمد ذلك على طبيعة العمادة. مثلاً، قد يكون عالم في الحاسوب مرشحاً كعميد للهندسة، أو الآداب والعلوم، أو العلوم التطبيقية ولذلك يحتاج إلى تفصيل قائمة من المراجع بحسب ذلك. ويجب أن تضم المراجع على الأقل امرأة واحدة تستطيع معالجة سجل المرشح من هذه القضايا على أنها عمل مؤكد، وكذلك أشخاص عملوا مع المرشح أو لديه إضافة إلى المشرف عليه.

بالمقابل ليس من الحكمة تقديم قائمة طويلة من الحكام إلى أي لجنة بحث. ليست كلها ضرورية وليست كلها مناسبة. والأسوأ من ذلك حتى أن اللجنة التي تطلب عدداً محدداً من الأسماء، قد تعالج بكل بساطة الأسماء الثلاثة الأولى في

القائمة، سواء كانوا هم المراجع الأنسب للوظيفة أم لا. إن الطريقة الوسطى هي تقديم قائمة طويلة تصل إلى ثمانية أسماء، مع ملاحظة موجزة عند كل اسم تبين العلاقة (رئيس سابق، رئيس قسم، عميد حالي، باحث معاون، رئيس مؤسسة). ليس هناك شيء يمكن اكتسابه من الإشارة الخجولة بأنه سيتم تقديم المراجع عندما تبتسم اللجنة تجاه الطلب. ومهما تكن الأسماء التي يختارها المرشح، يجب إرسالها مع الطلب تجنباً للانطباع بالمكر أو العجز عن إتباع التعليمات.

فضلاً عن ذلك، تدير شركات البحث واللجان كثيراً من الفحوص الأولية بواسطة المكالمات الهاتفية مع المراجع أكثر من استخدام الرسائل. وهذه الطريقة تعطي المشاور أو عضو اللجنة فرصة الحصول على صورة أكثر وضوحاً للمرشح حول قضايا المؤسسة صاحبة العلاقة. وهكذا تكون المراجع بحاجة ليعرفوا أكثر عن المواضيع التي لن تظهر أبداً في تعيين عضو الهيئة التدريسية. بالحد الأدنى يحتاجون إلى نسخة من السيرة الذاتية كما أعدت لهذا النوع من الترشيح. ويقدرّون أيضاً وضعها جنباً إلى جنب مع المكالمات الوشيكة أو طلبات الرسائل.

الفرق الثالث في الأبحاث الإدارية هو أنهم يضمنون ترشيح الآخرين على الأقل بقدر طلبات المرشحين المباشرة. وفي التحليل الأخير، ربما لا يهم إن ظهر المرشح عن طريق اقتراح طرف ثالث أو بترشيح ذاتي؛ إن الملف والمراجع والمقابلات ستؤلف أية قضية أو توقفها.

لكن كثيراً ما يعتمد مشاورو البحث على المقترحات التي يقدمها أشخاص تعاملوا معهم من قبل، اختبروا حكمتهم ويستطيعون أن يتقوا بهم. إن الترشيح من مصدر معروف يمكن أن يحدث فرقاً في لفت انتباه المشاور في وقت مبكر من العملية، وكذلك ينتج عن الترشيح، إلى لجنة بحث الجامعة من قبل عضو محترم في الهيئة التدريسية في تلك الجامعة، اهتمام مبكر بين أعضاء اللجنة، وأخيراً لا يوجد بديل عن جودة مؤهلات المرء ومراجعته.

الرسالة

إلى جانب السيرة الذاتية والمراجع تكون رسالة المرشح هي الركيزة الثالثة في هذا القوام الثلاثي، سواء كانت هذه الرسالة طلباً مباشراً أو جواباً لدعوة من المشاور أو اللجنة. إن الفروق في معالجة بحث نموذجي للهيئة التدريسية التي لاحظناها سابقاً تبدأ بالعمل هنا أيضاً، حيث يمكن أن يؤكد مرشح الهيئة التدريسية على تميزه في حقل البحث أو تجديده، وينبغي أن يحول الطامح لوظيفة العميد هذه الصفات بشكل يتناسب تناسباً جيداً مع الوضع الأكبر للكلية الجامعة، ويوضح نقاط القوة في السجل الأكاديمي في اختصاص واحد كأساس لتزويد رئاسة الجامعة عبر الكلية كلها، ويرى كيف جعلته خبرته في الجامعة الحالية مرشحاً مستعداً لتحديات الوظيفة قيد البحث. إن العموميات وتهنئة الذات أمور قاتلة. إن المرشح في وضع فريد ليوضح خبرات أو اهتمامات محددة لتناسب ما تتطلبه الكلية التي ستقوم بالتوظيف، ورسالة الترشيح لحظة حاسمة تقوم بوضع تلك الرابطة أمام اللجنة، وبصورة خاصة، إن كان للمرشح أية روابط موجودة مع المؤسسة التي تقوم بالتوظيف – مثل زملاء البحث، ارتباط قديم بالمعاهد، زملاء من جامعته جرى تعيينهم من هناك، محاضرين ضيوف أو معينين زائرين – فقد حان الوقت لجعل هذه الحقائق في المقدمة.

تدعو لجان كثيرة المرشحين لتقديم بيان عن الفلسفة إما كجزء من رسالة وإما بشكل منفصل، وهذه مهمة صعبة ولو كان ذلك بسبب غموضه، ولكن عندما يتم تأليفه يمكن لهذا البيان أن يراجع من أجل عشرات الإعدادات والأغراض. فهو يقدم فرصة للتفكير في (ولكن ليس للإطراب في) القضايا الحالية في التعليم العالي وخيارات العميد في معالجتها. فهذا الوقت ليس للمذكرات الذاتية البسيطة ولا للمختصرات ولا للعموميات، إنه الفرصة لوصف طريقة المرشح في معالجة الإدارة بما في ذلك القضايا ذات الأهمية الكبرى بالنسبة للمرشح، والأدوات الفكرية والتنظيمية التي جاء بها للاعتماد عليها في هذا السياق الخاص. إنها أفضل فرصة للفت انتباه أعضاء لجنة البحث بتقرير خلاق ومليء بالأفكار حول عالمهم الخاص.

المقابلات

يعرف جميع أعضاء الهيئة التدريسية طقوس المقابلات، لممارستهم الجلوس على جانبي منصة الاجتماعات طيلة أيام مهنتهم. ومرة أخرى، إن البحث عن العميد يختلف اختلافاً كبيراً.

اللجنة

تختلف اللجنة المكلفة باختيار عميد اختلافاً كبيراً عن اللجنة التي تبحث عن عضو للهيئة التدريسية. أولاً من حيث تأليف لجنة البحث. فبدلاً من مجموعة مؤلفة من زملاء من الاختصاص ربما تشمل طالب دراسات عليا، تتألف لجنة البحث عن عميد بشكل من اثني عشر عضواً من الهيئة التدريسية أو أكثر من جميع أنحاء الكلية، وطالب جامعي وطالب دراسات عليا وممثل عن العاملين، وربما خريج قديم وأحد الأمناء وفي بعض الأماكن يضاف عميد من كلية أخرى في الجامعة. ويقدم سجل الأعضاء مسبقاً دائماً، ويمكن للمرشح الحكيم أن يقوم بتخزين صورة كاملة عن المجموعة من الموقع على الانترنت أو من زملائه. وغالباً ما تعكس عضوية لجنة البحث القضايا الحالية في الكلية، سواء كان ذلك هو رغبة في تشجيع البرامج ضمن الاختصاص، وكذلك الحاجة إلى زيادة التمويل الخارجي أم هو الطموح لإضافة قسم جديد.

إن النتيجة العملية لهذا التعدد، والاختلاف الثاني عن لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية هو، ما لم يكن أحد أعضاء لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية من نفس الاختصاص، فقد لا يوجد شخص يفهم العمل الأكاديمي للمرشح. وحيث إن البحث في موضع واحد يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالثقة عند حديثهم مع الغرباء، لاسيما في مقابلات البحث عن عمل، فقد يخلف هذا شعوراً قوياً بالعزلة. هناك فرص دائماً في مجرى المقابلة للحديث عن العمل الأكاديمي للمرء، وسوف ترغب أية لجنة فحص معقولة في أن تسمع المرشحين وهم يصفون عملهم إلى غير المختصين – إن شرح المواضيع المعقدة إلى غرباء لا يعرفون إحدى مهمات العميد الأكثر تكراراً – لكن هدف المقابلة مع اللجنة يكمن في مكان آخر، ويجب على المرشح أن يحذر الإغراء بأن يختطف المحادثة.

والأكثر من ذلك أن تختار لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية زميلاً جديداً ليقوم بالعمل الذي يقوم به أعضاء اللجنة أنفسهم، لكن لجنة البحث عن العميد ربما تتألف من خمسة عشر شخصاً من عدة وحدات مختلفة، مهمتها أن تختار شخصاً ليقوم بدور لم يقم أحد منهم به. بهذا المعنى إن من جانبي المنصة تنقصهم النظرة الشاملة لوظيفة العميد (أو إن كان المرشح عميداً في عمله، قد تكون الفائدة في تعيينه).

ثالث هذه الاختلافات هو أن لجنة البحث عن عضو الهيئة التدريسية تتألف من أعضاء من حقل المرشح نفسه، فهم خبراء في تقييم المؤهلات والميول، ولأن التعيين عادة يكون في قسم اللجنة نفسها، فإن الاختيار بالنهاية يكون من عمل الهيئة التدريسية ذاتها، وهذا بالطبع يخضع لموافقة العميد، ولكن التعيين الأولي يتم على أساس تعيين إداري، وسوف تقع عملية الاختيار على الرئيس أو على الموظف الأكاديمي الرئيسي. وهكذا غالباً ما يُطلب من اللجنة أن تقدم قائمة نهائية من التوصيات بدلاً من انتقاء الفائز، وبإيجاز، إن اللجنة هي لجنة فحص ومشورة أكثر من كونها لجنة بحث حقيقية.

خارج المدينة الجامعة

تجري معظم لجان البحث مقابلاتها على مرحلتين. في المرحلة الأولى تقابل ما يقرب من ستة عشر شخصاً وهم من يبدو أنهم واعدون بناء على ملفاتهم ورسائلهم ومراجعهم. وقد تجرى هذه الجولة من المنافسة بواسطة اجتماعات مصورة بالفيديو أو بواسطة اجتماعات هاتفية، ولكن في الغالب يكون المكان خارج المدينة الجامعة. إن أفضل مدخل وأكثر المداخل شيوعاً هو المطار حيث يستطيع المرشحون الوصول والمغادرة بحسب ما يناسبهم — وبشكل منفرد. تستخدم اللجان هذه الجولة لا لترى الأفضليات الأولى وحسب بل لتقامر أيضاً على فرصة غير عادية أو فرصتين، ولعل الأمر الأكثر أهمية هو أن أعداداً من المرشحين يرغبون بالاحتفاظ باشتراكهم في البحث سرّاً إلى أن ينتج شيء من تلك المشاركة. تلبى المقابلات خارج الجامعة مصلحة الجميع.

تخصص مقابلات المطار حوالي الساعتين لكل من المرشحين، وهو وقت قصير بالنسبة للجنة كبيرة تقابل ستة عشر غريباً وتقييمهم وتحفظهم جميعاً منفصلين في أذهان اللجنة. بالنسبة للمرشح تكون المقابلة كموت فجائي مع الزمن بدون لعبة نظامية مسبقة: لا يمكن للمرء أن يفوز حقاً، ولكن المرء يمكن أن يخسر في أية لحظة لأسباب غير محتملة.

أحد هذه الأسباب فطنة يهدف سيئ أو بوقت غير مناسب. وهنا قضية في نقطة. تذكر عميد مقابلة أعد لها إعداداً دقيقاً، لاحظ أنه بسبب صعوبات مالية خطيرة قبل بضع سنوات، مذكورة في تقرير الرئيس، تعرضت وحدة محترمة من الكلية إلى الإغلاق تقريباً. ومرت الأزمة، وصادف أن رئيس تلك الوحدة كان في لجنة البحث. كان المرشح راغباً في إظهار معرفته الدقيقة فعلق عرضاً على تلك الوحدة «التي مرت في واد من شبح الديون». ظن عضو في اللجنة أن المرشح قال «شبح الموت» فأصابه الذعر، وتأذى ممثل الوحدة لأن مشكلاته الماضية قد أثّرت أمامه، فكان المرشح خارج المنافسة بسبب «كلمة طيبة».

تتجه المقابلات الأولية لأن تكون معدة إعداداً دقيقاً وذلك للاقتصاد في الوقت وللمثابرة، فتعد أسئلة لأعضاء في اللجنة لكنها تقفز من موضوع إلى موضوع آخر - حملات رأس المال، وإصلاح المنهاج، التكاليف الأولية للكيمياء السطحية، آراء في إجراءات شكاوى الطلاب، وهلم جراً، يفضل الحظ المرشح الذكي والفطن الذي يكون ذا اطلاع واسع ولكنه دقيق يعطي إحساساً بالتفرد من دون غرابة بالأطوار. ولا بديل عن قراءة متأنية لمغلف كبير من المواد تعدها الكلية، حتى وإن كان من الصعب تخمين ما هي الأسئلة التي ستبرز من مجموعة متفاوتة من المعطيات مدح الذات.

تمثل الدعوة إلى الاجتماع تحديات خاصة هي أن اللجنة والمرشح لا يمكن أن يرى أحدهم الآخر ويجب أن يعتمد على اختيار الكلمات من دون لغة الجسد أو التواصل عن طريق العين. وهذا يضع على المرشح مسؤولية أكبر عن المبادرة ولكن التحكم بالمحادثة أقل من حيث ترجمة المواضيع أو تطوير التفسيرات أو توصيف ما قيل.

خارج المدينة الجامعة

من هذه المقابلات الأولية يخرج من أربعة إلى ستة مرشحين نهائيين، يُدعون إلى الجامعة لإكمال المقابلة حيث يتسابقون يومين أو أكثر، هنا يمكن أن تطالعنا السمة الرابعة للسباق الماراثوني للعمداء الذي يرشح شخصاً جديداً: هذه السمة هي مدى فعاليات عملية المقابلة وتنوعها واتساع رؤيتها. في الولايات ذات قوانين الشمس تجري معظم المقابلات أو جميعها علناً، وإن كان هناك ما يوحي بأن المرشح قد يثير الاهتمام، فإن الصحافة تظهر تعليقاتها أيضاً (وهذا أكثر شيوعاً في البحث عن الرئيس لكنه لا يغيب عن البحث عن العميد أيضاً). ثم يُنقل المرشح بسرعة من اللجنة إلى مجموعة العاملين في الكلية، وهيئة موظفي العميد، وموظفي الحكومة لشؤون الطلاب، ومؤيدين متنوعين. وخريجين، والمجلس العام للهيئة التدريسية، ومقابلات خاصة مع الرئيس والأعضاء الكبار من العاملين وربما الرئيس، وتقريباً كل من في الجامعة من الذين على أبوابهم لوحات تحمل الاسم واللقب.

ويُطلب في معظم الأحوال من المرشح أن يلقي محاضرة تحضرها الهيئة التدريسية أمام جمع عام مفتوح للعاملين والطلاب وكل من يهمه أن يحضر. يبدو أن الموضوع والأداء مهمين بقدر متساو. ويدرك الجميع أن الأعمال الداخلية في الجامعة سوف تبقى غامضة بالنسبة لجمهور الزوار؛ ولذلك يأخذ الحديث شكل جولة إجبارية من منافسة في التزلج على الجليد أكثر من أن تكون صناعة ألعاب نارية مهذبة تقدم في ندوة. ومن المتوقع أن يكون المرشح مرتاحاً ومستعداً للإجابة عن أية أسئلة غير متوقعة حتى تلك التي تمتحن الصبر والفتنة إضافة إلى المعرفة؛ وتقيس اطلاعه على بعض القضايا المحلية دون تظاهر أو ادعاء؛ وتختبر قدرته على تقديم حكمة من مكان آخر دون تشويه الموضوع أو ازدراء الثقافة المحلية؛ وتبين اهتمامه الجدي بالانضمام إلى الوضع الجديد ولكن دون إهمال لارتباطاته الحالية. يذكر العديد من العمداء هذا العنصر من عملية المقابلة بأنه الأكثر إمتاعاً – وبأنه الأكثر تحدياً.

تشمل دقائق المقابلة الجامعية النموذجية، كما اقترحناها مسبقاً، مقابلة ممثلي جميع مجموعات الجامعة الذين يتعامل معهم العميد، ولكن بصورة خاصة الهيئة التدريسية والرئيس. في العقد الماضي، وضعت الكليات تأكيداً أكبر كثيراً على اهتمامات الطلاب، وكان الطلاب الأعضاء في لجان البحث من بين أكثر أعضاء المقابلة ملاحظة نافذة وذهناً متقدماً.

يُقصَد من العملية اختبار تعدد جوانب المرشح وخبرته في تعلم الفروق الدقيقة، وقدرته على التفاعل مع أعداد كبيرة من الشخصيات (يشك جميع العمداء في أن اللجنة قد زرعت أكثر الأمور إثارة للغضب في الكلية في اجتماعات مختلفة لتراقب أية نقاط الضعف)، والتوازن العام وقوة الاحتمال. فمن جلسة الفطور الباكر إلى محادثة المساء (المريحة)، إن سرعة كل يوم مؤلف من خمس عشرة ساعة قد صممت عن عمد لتكون عبئاً ثقيلاً؛ وذلك لأن كلاً من الجماهير المتعددة يريد مرشحاً ذا طاقة عالية والتزام شخصي. وأية علامة للتعب ترى بطريقة غير مفضلة؛ ولحظة واحدة من الانحراف الذهني تبين فقدان الاهتمام بالوظيفة. يذكر عدد كبير من العمداء مقابلات الخروج حيث بدوا أنهم هم فقط المستيقظون تماماً. مرة أخرى، ليست هذه علامة ملل لكنها البرهان على أن الجميع يجتهدون بعملهم؛ لكن لا يسمح للمرشح بأن يظهر هذه الرفاهية.

أكثر الأجزاء صعوبة هو إلقاء القضايا جميعاً أو المعلومات جميعاً بتنوع كبير لا حد له من الطرق لجماهير مختلفة، فكل منها مخاطر مختلفة، وخلال كل ذلك يتمثل ردود الأفعال ويهذب معالجة الوضع بكامله. من بين الإغراءات المستمرة تغير الجواب لكي يهدئ جمهوراً صعباً أو يؤثر فيه، ونصيحة مارك توين مفيدة: عندما تكون مرتاباً، قل الحقيقة (كما في القول المأثور: سرني أنني تمكنت من الإجابة بسرعة، وأجبت. قلت إنني لا أعرف). وفي نهاية الزيارة، يكون المرشح الخبير قد جمع الاهتمامات الرئيسة، وصاغ تقريراً مؤقتاً بالأولويات والاستراتيجيات، وحدد الأشخاص المهنيين الذين يستطيعون مساعدة هذه الخطط أو إعاقته.

وأخيراً وليس آخراً، يبقى المرشح قيد الدراسة من أجل تعيينه في وظيفة كبيرة في الهيئة التدريسية ذات أجل محدد مسبقاً. لا تعرض بعض الجامعات الاتحادية المدة للأشخاص المعيّنين في الإدارة، وعلى كل مرشح يترك وظيفة ذات مدة من أجل هذا التعيين الجديد أن يتخذ قراره بعناية. تقدم زيارة الجامعة للقسم المناسب فرصة لمقابلة الزميل الجديد المحتمل وفحصه ومحاورته. وفي أماكن جديدة، يشمل هذا طلباً لتقديم ندوة. وسواء كان العميد يدرس بشكل طبيعي أم لا في قسمه الأصلي وهو عميد، فإن العضوية في القسم حقيقة دائمة وقد تكون أكثر من لقب عندما يغادر العميد مكتبه.

وينبغي ألا ينظر أي قسم إلى هذه العملية باستخفاف، وينبغي على أي مرشح لوظيفة العميد ألا يموّه أهمية التعيين بالهيئة التدريسية التي هي الأساس للانتماء إلى الكلية على المدى الطويل.

العرض

لا تسير المقابلات على ما يرام دائماً. قد يستتج طرف ما أو آخر، حتى حينما يكون المرشح من الجامعة، أن هناك خطأ ما. في هذه الحالة، إن قطع الاتصال قطعاً سريعاً ورشيقاً يُفضل على الدبلوماسية التي تتلمس الطريق. في جميع الأحوال، يود كل من اللجنة والمرشح أن يتحركوا بسرعة حالما يصعد آخر زائر إلى طائرته، ولكن إذا كان البحث عن عضو الهيئة التدريسية يتطلب اجتماعاً واحداً للقسم، فإن أعضاء لجنة البحث عن العميد تحتاج إلى جمع الانطباعات من مجموعة واسعة من الناس إضافة إلى مناقشة أفكارهم الخاصة. ومن المهم معرفة إن كان المرشح بقي مهتماً أم لم يعد مبهوراً بمعلومات مفيدة جداً. يستطيع المرشح المتحمس متابعة المقابلة بملاحظات موجزة إلى رئيس لجنة البحث وإلى الرئيس يعبر عن اهتمامه المستمر، وكذلك يجب على الشخص الذي يقرر ألا يتابع الوظيفة أن يرسل رسالة انسحاب. وعلى العكس من ذلك، لا توجد ضرورة لإنعام النظر بالحقيقة – كراهية عميقة للرئيس مثلاً، أو اقتناع بأن الساحر هوديني وحده يستطيع الخلاص من شرك الميزانية التي وقعت بها الكلية.

✱ هاري هوديني (1874-1926) ساحر أمريكي عرف بقدرته على الهروب الرائع.

لا يزال بالنسبة لأولئك المهتمين، هناك لعبة محتومة تنتظرهم. إن وضع برنامج زمني لمقابلات هذا الطيف الواسع من الشخصيات قد يعني توزيعهم على بضعة أسابيع. ويضيف جمع الإجابات ووضع التوصيات إلى الرئيس أسبوعاً آخر. ومن ثم تنتقل العملية إلى الرئيس الذي غالباً ما يجري مكالمات هاتفية إضافية، ويجتمع مع الرئيس ويشاور القسم الجامعي للمرشح قبل الاتصال بالمرشح ذي الرقم واحد. يرتعد كثير من المرشحين عند سماعهم من الرئيس بعد طول دراسة ومداولة أن الجائزة قد ذهبت إلى شخص آخر. وحتى عندئذ قد يبقى الخبر بأنه على الرغم من أن الكلية قد حددت مرشحاً فائزاً آخر، فإن العملية لما تنته. وكثير من المرشحين الذين غرقوا إلى صخور المفاوضات (أو الأنا)، يفضلون القول إنهم لا زالوا بالبحث على الرغم من الجروح التي أصابت كبرياءهم.

كلمة حول آداب المهنة، كما يتوقع أن يكون المرشحون مباشريين وصريحين وجديرين بالاحترام في جميع الأبحاث، يجب على لجنة الجامعة والرئيس الأكاديمي وأطراف مسؤولة أخرى أن يعاملوا المرشحين معاملة عادلة وإلا فليتوقعوا نتائج غير مرغوب بها. في مخالفة لذلك المبدأ قام مساعد موظف تنفيذي كبير، وهو الذي يدير عملية البحث للجامعة، بالاتصال بالمرشح الرئيسي وقال له: «أنت خيارنا الأول، لكن قانون الدولة يطالبنا بأن نحضر على الأقل مرشحين اثنين لمقابلة ثانية. هل تستطيع المجيء في الأسبوع القادم؟» وعندما شرح المرشح بأن التزامات سابقة تمنعه من زيارة ثانية لفترة أسبوعين، فقال موظف الجامعة، «إن المرشح الآخر يستطيع المجيء في عطلة نهاية هذا الأسبوع. بينما أنت مرشحنا الأول، إذا كنت لا تستطيع المجيء لمدة أسبوعين، فقد تنزل من الطائرة لتعلم بأن الوظيفة شُغلت. من جهة أخرى، إن استطعت المجيء قبل عطلة نهاية الأسبوع، فيمكنك أن تخطف الفوز من الشخص آخر وتتركه واقفاً في المطار». ومن غير المدهش أن ينسحب المرشح «الأول» وينفض غبار ذلك المكان عن قدميه، وهو ممتن لأنه علم القانون الأخلاقي قبل قبول الوظيفة!.

ولكن حتى وإن كانت المعالجة بنية طيبة، تبقى تحديات مهمة. عندما يدعى شخص ليشغل العمادة الأولى فإن جميع المهتمين يدركون تماماً أن هذا تغير مهني كبير وقد يصاحبه فقدان للثقة وقبول متهور وتوقعات أخرى. يُدعى المرشح الفائز وزوجه أو شريكه عادة لزيارة الجامعة مرة ثانية مع أجل مزيد من الأحاديث مع الإداريين الأساسيين (ويشمل هؤلاء كل من كان غائباً عند الزيارة الأولى)، ويحظى بمعلومات تفصيلية عن الفوائد ويتفحص مكان المخبر أو أي مرافق أخرى ويستكشف الإسكان والمدرسة.

وحيث إن عدداً كبيراً من العمداء الطامحين لم يمارسوا إلا القليل من الانتقال في مهنتهم ، فإن الخطوات الأولية لهذا القرار ينبغي أن تتخذ بعناية خاصة حتى لا يتبين فيما بعد أنه كان هناك أسئلة حيوية كان لا بد من طرحها قبل تغيير المؤسسات، ويمكن أن يحدث ببساطة في موضوع الفوائد الذي يوجد فيه تغييرات مريكة غالباً ما تشمل مساوئ للقادمين الجدد إلى هذا الاختصاص لم يعلن عنها .

هناك ناحيتان لعملية التفاوض، بالنسبة للكلية وبالنسبة لوضع المرشح نفسه. سيقوم زملاء العميد الجديد بمراقبة حثيثة لمعرفة مدى مهارة قائدتهم الجديد وليحكموا على نجاح البحث بالمصادر الجديدة الذي جاء إلى الكلية، وهذا العامل غالباً ما يقلل من أهميته العمداء عندما يتولون مناصبهم لأول مرة. وهم يظهرون مهارات العميد كمفاوض وكذلك معرفته بالوقائع المحلية، وربما لن يكون هناك لحظة أفضل لتقديم الحاجات الملحة مثل المراكز الجديدة للهيئة التدريسية، أو التجديدات أو بناء مرافق ضرورية للتعليم وللبحث، وزيادة بأموال التجهيزات أو الدعم التكنولوجي. ما من عميد يتوقع أن يحصل على ذلك كله، لكنها لحظة للحصول على تقدم - في موارد الكلية ودعم الهيئة التدريسية. ما دامت الطلبات ذات سبب منطقي وجيه، يجب على القادم الجديد أن يسعى للحصول على موارد جديدة للكلية. إذا كان الرئيس الأكاديمي أو الرئيس يرفض الالتزام بأي شيء، فإن للعميد وللكلية معاً الحق في فهم هذه الإجابة على أنها فآل يدل على المستقبل.

إن تفاوض المرء من أجل نفسه مسألة حساسة دائماً، والإرشادات هنا محفوفة بالمزالق، لكن العرض يكون نادراً (وغير مركز) في أفضل الأحوال إن لم يذكر تكاليف تغيير المكان. لأن الوظيفة الإدارية هي للسنة بأكملها فمن الطبيعي أن تمثل زيادة كبيرة على أساس أن سنة العضو في الهيئة التدريسية هي تسعة أشهر، وفي معظم الأحوال ستترجم إلى تقدم حقيقي عندما تقارن على أسس متكافئة (الانطباع السائد هو أن نسبة الزيادة البالغة 20% على الأساس إنجاز متواضع، لكن ليس لدينا معطيات لاختبار هذا القول). إن العوامل مثل كلفة المعيشة المقارنة، أو المراكز المقارنة في المؤسسة أو الرواتب على نطاق الولاية تساعد في إيضاح قيمة العرض.

وأخيراً، بما أن العميد نادراً ما يبقى في وظيفته حتى يتقاعد، من المفروض أن يعقد اتفاقية واضحة حول الشروط التي بموجبها يشغل مركز عضوية الهيئة التدريسية بدوام كامل إذا ما حدث أن تقاعد. ليس من الصلاية طلب الوضوح في هذه القضايا: فهذه موافقة العميد الدائمة، وليس هو الوقت لتكون شديد الحساسية عند مناقشة الأمور الحساسة. يخفق عدد من العمداء الأوليين في أن يُنصَّ على هذه القضايا كتابياً، وربما يجب أن نعزو ذلك إلى تواضع ليس في محله بدلاً من أن نعزو ذلك إلى سذاجة. وربما لا.

آخر جزء من العمل هو إعلان التعيين. فاختيار العميد الجديد قضية غاية في الأهمية بالنسبة للكلية، ويشمل إعلان التعيين عادة الصحافة والمجالس في الجامعة. ويجب على المؤسسة صاحبة التعيين أن تتحكم بوقت إعلانه، طبعاً، يستطيع العميد الجديد أن يعلن الخبر في بلدته في الوقت نفسه، ولكن ينبغي ألا يقفز بحماس لا يفسر أو برغبة جامحة لمشاركة زملائه بالخبر. وأيامه الأخيرة في الجامعة القديمة إعداد جيد للجانب الاحتفالي من حياة العميد، وتعطى سمة أحداث الوداع الأخيرة وكلمات الود من الزملاء القدامى. أو، إن لم يكونوا كذلك، فسوف تكون تثبيتاً لنوع غير متوقع بأن قرار المغادرة قرار جيد.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Nelson, Cary, and Stephen Watt. *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education*. New York: Routledge, 1999.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.





الجزء الثاني

إدارة الكلية





الفصل الرابع

الانتقال إلى مكتب العميد

لقد استكملت عملية التفاوض من أجل وظيفة العميد وقُبلت الوظيفة. يخطر الآن سؤالان جديان: ماذا فعلتُ؟ وماذا سأفعل الآن؟ إن الجواب عن السؤال الأول بسيط نسبياً: لقد بدأت رحلة من أكثر المغامرات المهنية إثارة في حياتي. والجواب عن السؤال الثاني هو موضوع هذا الفصل.

البدء والاندماج

إن الاستعداد لتغيير هذا الدور والترشيح بوضوح أن العميد يواجه بشكل حتمي تغيرات حقيقية في المسؤوليات ووجهة النظر والحياة المهنية بشكل عام. ويمكن أن يكون قبول تلك الضرورة إلى التغيير انتقالاً عقلياً صعباً جداً. من الأفضل أن تواجه الحقيقة بالاطلاع الجيد: سوف يفيد أن تجلس وتسجل قائمة حقيقية بالمجالات حيث يلوح التغير وأن تلاحظ الأعمال التي تتطلبها هذه التغيرات.

المفكرة

على سبيل المثال، حين يتحكم شخص آخر بمفكرة العميد يتولد شعور بالتطفل والتدخل والأسر أيضاً، وبعد ما كانت حياة الهيئة التدريسية مرفقة، لم يعد من الممكن المجيء والذهاب بصورة حرة، ولا يحتمل أن يكون لدى العميد حرية العمل من دون ارتباط دائم بمساعد إداري أو سكرتير يقوم بترتيب مواعيده ومقابلاته. يحتاج هذا الشخص إلى معرفة البرنامج الزمني للعميد، وأن

يكون ولديه معلومات موثوقة في حالة التغيرات، أو حالات الطوارئ، أو اتصالات من مسؤول أعلى تحتاج إلى ردود سريعة. عندما يُعطى كثير من العمداء حرية كبيرة للتقليل وبرامج زمنية شخصية كالتى يتمتع بها الأكاديميون، فإنهم سيقاومون غريزياً التنازل عن أعمال الحياة - أو على الأقل في يوم عمل - إلى إدارة أخرى، لكن من الأفضل كثيراً دراسة كيفية إدارة تلك الضرورة أكثر من محاربتها. وحتى الخطوات الصغيرة مثل عدم جدولة مواعيد قبل الساعة التاسعة صباحاً لفصح المجال للمكالمات الهاتفية أو مراجعة البريد الإلكتروني تجعل الحياة أسهل وتستعيد بعض الإحساس بترتيب زمن المرء.

التفويض

إن القضية ذات العلاقة لكنها الأكبر هي تقييم إجمالي أعمال المكتب ومن ثم الاستعداد لمعالجتها. حتى الخبرة المكتسبة كوكيل كلية تترك المجال لتعديلات مهمة، وذلك باعتبار متطلبات دور العميد وخاصة مسؤولية العميد النهائية عن الكلية. وسوف تبدو بعض المهمات القليلة روتينية وعادية، وإذا ما أخذت معاً يمكن أن تكون مسيطرة. هناك طريقة للبداية وهي مراجعة المفكرة السنوية للاجتماعات المحددة والمواعيد النهائية للجامعة وللكلية؛ وتقدم هذه الطريقة خارطة للسنة (من المهم القيام باستعراض كامل لاثني عشر شهراً، ويفضل أن تكون البداية من فصل الخريف حتى فصل الصيف ضمناً). لأن العديد من العمدات تبدأ في الأول من شهر تموز، فإن هذه الخطوة مهمة بشكل خاص بالنسبة للعميد الجديد. مع أن تغير الخطوة في الصيف لا تذكر تماماً بالنسبة للهيئة التدريسية، فإن عمل الصيف لا يزال يحمل تشابهاً مع العمل في السنة الجامعية. يرسل الخريف موجة من النشاط والحيوية عبر المكتب، ويكون الوقت متأخراً جداً لاتخاذ الاحتياطات ضد الغرق في الأعمال الورقية، والمراسلات (التي عمل الحاسوب على تقليص عمل تفكيكها)، والتعيينات، والأزمات. عندما يرى العميد الجديد أزمة ازدحام المفكرة، وأكوام الرسائل الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني التي تصل إلى المئات، وأكوام الطلبات المكتوبة والمذكرات، يكون هناك

إغراء قوي لتقليص معالجتها وذلك ليتمكن من التخلص من ذلك اليوم. والأفضل من ذلك التخطيط مقدماً لأموال الأشخاص، وللمشكلات وللفرص التي ستكون لها الأولوية في مفكرة العميد، ويفوض موظفي مكتب العميد بتسيير الأمور الأخرى.

ولكن التفويض قد يكون تحدياً أيضاً. فمعظم الوظائف التي تكون قبل وظيفة العميد، بمن فيهم رؤساء أقسام، لا تحضر متبديلاً ليقوم بتصنيف المسؤوليات المفوضة لعاملين بحجم دائرة كلية كبيرة. يمكن أن يكون تقديم قواعد سريعة لهذا ضرباً من التهور، لأن ذلك يطور عملية العلاقات بقدر تحديد العمل. إن وضع اليد على العمل بصورة جيدة، والإحساس بالناس الموجودين وكفائهم، والأولويات المتغيرة في المكتب ستستمر في تأثيرها في الصورة، ولكن كيف ستكون البداية؟ أي أسلوب تفويض سيعمل بصورة أفضل مع شخصية عميد جديد وسيطرة مؤقتة على العمل؟ يفضل البعض تحديد مجالات كبيرة ومحددة تحديداً واضحاً من المسؤولية يقوم بها بعض الزملاء، مثل مشاريع المنح، أو المنهاج، ويطلب منهم أن يقدموا تقاريرهم عن أنشطتهم بصورة منتظمة؛ ويشعر البعض بالثقة عندما يستلمون نسخاً من معظم المراسلات التي يرسلها المكتب؛ بينما يُسر آخرون بأن يتم إنقاذهم من ذلك الطوفان إن كانوا واثقين من أن أي هم أو أية مشكلة سوف يشار إليها وتتم مناقشتها. ولا يزال هناك آخرون يفوضون بالعمل - المراسلات، طرح المشكلات، ومشاريع الميزانية - بتقارير منتظمة أقل.

من جهة مقابلة، تتعلق خبرة رئيس القسم مباشرة بمواقف عمداء الكليات الصغيرة. فتتجه هذه الكليات، لاسيما الكليات المستقلة، لأن يكون فيها وظائف قليلة نسبياً للعاملين، لاسيما على مستوى وظائف العميد المساعد وكيل الكلية، وهذا يعني وجود مسؤوليات كبيرة قليلة يمكن تفويضها، كما يعني أنه يتعين على العاملين القيام بمهام روتينية تستند إليهم بالقدر الممكن وذلك لتخليص العميد من الاطلاع على الميزانية والتخطيط وما شابه، من حسن الحظ أن لعدد كبير من هذه الكليات تقليداً

قوياً لدور هيئة التدريس يساعد بمثل هذه الأمور كتطوير هيئة التدريس، لكن لا يزال العمداء يحتاجون إلى النظر بعناية إلى قضية التفويض لرؤية ما هو المجدي في تنفيذ العمل.

ويبقى صحيحاً أن المطب الكبير بالنسبة للعمداء الجدد هو الاتجاه إلى الإدارة الصغيرة. على الرغم من النوايا الجديدة، وحتى بثقة ضمنية بالعاملين، يستطيع شعور رهيب بالمسؤولية أن يجعل العميد يرفض إسناد مهمات كبيرة إلى آخرين بدون تدخل إجباري للتأكد من أن كل شيء على ما يرام ولتقديم النصيحة (يحتمل أن تكون أقل خبرة مما قدم وكيل الكلية). إن النتيجة المتوقعة إجهاد و الأسوأ من ذلك، طريق مسدود، لا يحتمل أن يخلق انطباعاً إيجابياً على الزملاء الجدد. والدواء هنا يكون في البدء إدراك أنه يجب على العميد أن يفوض، وأن يقرر كيف ينجز ذلك بأكبر راحة. ستظهر مقترحات أكثر في معرض هذا الفصل.

بيئة مكتب العميد

تحتاج البيئة المادية لمكتب العميد إلى اهتمام كبير وذلك لغرضين، لأن وقتاً طويلاً يُقضى به ولأن المكتب يتحدث عن الوظيفة. فمفروشات وترتيبها بشكل مريح تعكس شخصية شاغل المكتب، يمكن أن تسهم فيما يمكن تنفيذه في ذلك المكتب. تقدم بعض الجامعات أموالاً للفرش والتزيين للإداريين الجدد، على الرغم من أن في معظم حالات الكلية سوف تخلص إلى تغطية تكاليف أية تغييرات. لكن التجديدات سهلة الترتيب والاستكمال عند البداية؛ ومن المؤكد أنها ستجعل البعض يرونها إسرافاً غير ضروري. إن كانت الأموال لا تأتي عند البداية، فعلى العميد ألا يتوقعها عندما تتدخل مطالب أخرى. بالنسبة لبعض العمداء - الأعمال، والهندسة والعلوم الصحية تقود الطريق - فإن المكتب يتوقع أن يعكس ثروة معينة؛ وبالنسبة لآخرين فإن هذا قد يكون لعنة. والأكثر أهمية هو الوضع المادي الذي تدار فيه الأعمال. إن رسمية طاولة الاجتماعات، والجو الأكثر راحة الذي تجلبه الكنبه الكبيرة والكراسي،

ورمزية الأعمال التي تدار عبر طاولة المكتب - كل هذا يساعد على القول من هو العميد وماذا يحدث في المكتب. والنقطة الأكثر أهمية هي اختيار المفروشات التي تعكس نظام العمل المفضل.

هل يكفي توفر معدات الحاسوب لمعالجة المصادر الموجودة في الشبكة لصالح المكتب مع الحاجات الخاصة التي يتطلبها العميد؟ يجب أن تشمل هذه المعدات طباعة خاصة وذلك من أجل المواد السرية. يتغنى بعض العمداء بميزات الآلات الطباعة الإملائية. مع أنها قد تحتاج إلى بعض الممارسة ليصبح المرء محترفاً، فإنها توفر الوقت عند الرد على الرسائل، وكتابة التقارير، وتدوين ملاحظات مذكرات إلى الهيئة التدريسية بينما لا تزال جديدة في ذهنه. يمكن التوصل عن بعد إلى الآلة الطباعة الإملائية وهذا يقلل من مساوئ السفر بدون الحاسوب المحمول وبدون الوصول إلى البريد الإلكتروني.

التواجد

إن الطلب الكبير على وقت العميد الجديد سيكون الاجتماع بالناس من الجامعة. والناس الذين لا يزورهم سوف يأتون لزيارته، ولاسيما أولئك الذين لديهم مظالم من العهد السابق، سواء كانت حقيقية أو خيالية. والسياسة العملية للتوافر حتمية، وذلك للحفاظ على الوقت وسلامة العقل. في حال الهيئة التدريسية التي هدفها الوحيد هو الحزن على الماضي والخوف من المستقبل، يقوم مساعد العميد بتفحص الطلبات للحصول على مواعيد للمقابلات ليتأكد من أن الموضوع قد سار عبر التسلسل الطبيعي قبل وصوله إلى مكتب الكلية. وغالباً ما يحول الموضوع إلى العميد المساعد أو وكيل الكلية، مع القول طبعاً بأن المساعدة المناسبة متوفرة من خلال هذه الطريقة. (إن العميد الذي يحول زواره من أصحاب المشاكل إلى مساعد سوف يبقى دون مساعدين). ومعظم العمداء لا يدعون أرقام هواتفهم معروفة بصورة عامة، وهذا ما يسمح للمساعد بأن يقوم بفحص المكالمات وحتى حلها مسبقاً.

البريد الإلكتروني موضوع آخر. فهو منتشر جداً وسريع جداً وضروري جداً لإدارة الأعمال اليومية بحيث يكون عائقاً يقيّد استخدام تلك الوسيلة. في كل الأحوال، إن المجهولية في البريد الإلكتروني مستحيلة تقريباً لأن جميع عناوين يفترض أنها ضمن قائمة في دليل الجامعة في شبكة الانترنت - وفي جميع الأحوال، يتبع صيغة بسيطة (jones@campus.edu) وأي ذرة واحدة من الذكاء سوف تمكن أي شخص من الاتصال بالعميد. لكن البريد الإلكتروني لا يخلو من المغامرة. يمكن أن تصل الرسائل الموجهة إلى شخص ما إلى أي شخص في العالم المحيط به ويشمل ذلك الأشخاص غير المناسبين لمعرفة تلك المعلومات؛ جميع المراسلات، حتى الرسائل العادية تعتبر أنها انفجارات سوف يتم تخزينها ومن ثم تعاد، وملفات مقبولة في حالات الشكاوى الرسمية كما في التقاضي. وأكثر من ذلك، إن خطر الخطأ المحتمل في توجيه رسالة بالبريد الإلكتروني وإرسال رسالة محرّجة أو مندفعة يجب على الأقل أن تجعل العميد حذراً قبل أن يهتم بمادة منفصلة في البريد الإلكتروني. يكره بعض العمداء أن يقوموا بأعمال عن طريق البريد الإلكتروني خشية أن يؤدي ذلك إلى جميع أنواع المشكلات من الأشخاص الذين لا يعملون من خلال القنوات. وهذا صحيح، ولكن الابتعاد عن البريد الإلكتروني خشية حدوث أشياء غير مرغوب بها خطأ كبير باعتبار ضرورة الاتصال المباشر مع العالم الجامعي وعالم الأعمال. ومع أن البريد الإلكتروني العاجل وغير المدروس جيداً يمكن أن يكون مدمراً، فإن الإجابة الجيدة بدون التزام عن الرسائل أفضل من عدم الإجابة. إن الاحتياط الحذر يمكن أن يجعل الرسائل الإلكترونية تدار بواسطة مساعد يفحص إن كانت هذه مشكلة، لكن لجأ أحد العمداء إلى عملية الفحص هذه ومن ثم فشل دائماً في الاستفادة منها وذلك باستعمال الهاتف عندما كان يثار غضبه.

تعديل الشخصية

أخيراً، ويبقى لهذا الأخير أهميته، حيث يحتاج العميد الجديد إلى وقت للاستقرار الذاتي في بيته - يمسك بعدد كبير من التفاصيل الصغيرة التي تتعلق

بالانتقال. يستطيع كل عميد أن يتذكر كفاحه ليحافظ على الطاقة بمستوى معين في العمل بينما يقوم بالتنظيف والترتيب في بيته كل مساء. أضف إلى ذلك إيجاد طبيب أسنان وطبيب عادي، وميكانيكي يعتمد عليه، وهكذا ليحافظ على نشاطه وصحته العقلية. من حسن الحظ، سيقترح الناس المحليون الخبراء شخصاً لكل من هذه الأمور. إذا تكدست الأعباء الروتينية، وهي الآن صعوبات مفاجئة وغير معروفة، يمكن لهذه المغامرة الجديدة أن تبدأ بالشعور كخطأ لأسباب تافهة. فإن وفر نصف يوم في الأسبوع على مدى شهرين ليُجعل الأمور الطبيعية مألوفة من جديد، فإن ذلك يبدو أنه وقت قد استخدم بصورة جيدة.

الحاجة إلى العناية المباشرة

لدى العمداء الخبراء قصص كثيرة عما واجهوه عندما وصلوا إلى العمل. مع أن التنفيذ بين المفكرين يحبون الوقت لتعلم الوضع الجديد وقيّمون الأشخاص الحاليين والسياسات الحاضرة والمنظمة الموجودة، قبل اتخاذ أي عمل، فإن بعض القضايا لا تستطيع الانتظار. وإن ما يأتي الآن عينة من التحديات التي قد تواجه العميد مباشرة وتتطلب عملاً سريعاً.

موظفو المكتب

في غالب الأحيان يترك مساعد العميد أو أمين سره - أي الشخص الذي يعرف الإجراءات جميعاً، والمفكرة السنوية للمواعيد، ومزاكية الرؤساء والإداريين الآخرين، أو بالمختصر الشخص الضروري جداً - العمل عند وصول العميد الجديد. وقد لا يكون هذا تعليقاً على القادم الجديد، ولكن مهما يكن السبب، ليس من المريح أن يصل العميد ليكتشف أن من كانوا مقيمين في المكتب قد رحلوا. وبالقليل يمكن وصف العمل، بأن على القادم الجديد أن يجري تعييناً حاسماً بالنسبة لنجاح نظامه.

ما الذي يفعله؟ أولاً، ينبغي أن يطلب من أي موظف من موظفي المكتب يستطيع إدارة الأمور المعقدة بقليل من التوجيه والإرشاد أن يقوم بملء الشاغر مؤقتاً. ثانياً، يجب أن يكون واضحاً للجميع، بمن فيهم الموظف المعين مؤقتاً، بأن البحث عن بديل دائم سيجري بالسرعة الممكنة، ولكن ليس قبل مراجعة ملية لتوصيف الوظيفة حتى يلبى ذلك التوصيف حاجات مكتب العميد الجديد.

قد يرغب القادم الجديد إلى الكلية، أو إلى مكتب العميد حتى، في البحث عن مرشحين من الداخل، (ليس من مكتب العميد فقط ولكن من الجامعة) ليجلبوا معهم معرفة عملية جيدة إلى الوظيفة. مع ذلك، إن الاعتماد على المشورة الداخلية كثيراً في الاختيار يمكن أن يعطي نتيجة جيدة بمكافأة شخص محبوب لكنه غير مناسب يدعمه أصدقاؤه الذين لا يستطيعون الابتعاد ليروا الحاجة إلى طرق جديدة. لذا يعتمد الكثير على أساليب عمل الكيمياء والتعايش التي يجب على العميد اتباعها لاتخاذ القرارات المهمة لملء هذا المركز الحساس. وإذا كان البحث أسرع كان أفضل؛ يستطيع الفريق الجديد أن يطور بناء المكتب والروتين معاً، وتبعد السرعة الانطباع بأن الموظف المؤقت لديه اعتراض على العمل (أو إن كان ذلك الشخص الاختيار الصحيح، فإن مزيداً من الأسباب تجعل التحرك سريعاً في جعل هذه الوظيفة رسمية). على كل حال، قد يبدأ المرشحون غير الناجحين من داخل المكتب بالنظر في ترك المكتب، وقد يواجه المكتب تحولاً كبيراً لدى العاملين خلال الأشهر الستة الأولى. ويستطيع العميد أن يحاول تجنب المغادرة غير المرغوب بها بأن يتحدث مع الموظفين بصورة إفرادية وأن يشجعهم على البقاء؛ قد يساعد هذا في الحفاظ على الموظفين ذوي القيمة، لكن قد يكون هناك بعض الخسائر.

قد يجد العميد الجديد خارج حدود الكلية بحثاً عن رئيس قسم أو أبحاثاً عن رؤساء أقسام أخرى قد فشلت. ينبغي أن تبرز هذه الموضوعات في المفاوضات السابقة وليس أن تأتي كمفاجأة، لكن التفاصيل غالباً ما تبقى غامضة وقد تكون الحالة كلها لم تشرح شرحاً وافياً. يفرض أن أهمية رؤساء الأقسام لعافية الكلية،

يمكن أن تبقى هذه الأبحاث أبحاث طوارئ. بعد إعلان لجنة البحث، وربما اللجنة بكاملها، يمكن أن يثبت البحث أنه حيوي ويمكن أن يتقدم إلى الإمام. وإن زار المرشحون الجامعة عندما أجريت المقابلات مثلاً وقد حكم على واحد منهم، أو أكثر، أنه قوي، يجب على العميد أن يتحدث مع المرشحين النهائيين ليؤكد لهم حول الفترة الانتقالية في قيادة الكلية وليقدم تقييمه. وما لم تكن الأسباب التعويضية قوية مثل شح الأموال، يجب على العميد أن يواجههم شخصياً قبل التقدم بعرض. ولكن يمكن أن يكون سبب المشكلة خلافات داخل القسم حول المرشحين، فيكون الطريق المعقول الوحيد هو بحث جديد.

لا يهم من يكون العميد الجديد، سيكون هناك مرشحون ساطعون على الوظيفة والموقع. ويمكن أن تكون هذه المشكلة الشخصية مشكلة صعبة جداً. في أغلب الأحوال يوجد وكيل للكلية منذ زمن طويل، ويعتقد أنه قد حظي بوظيفة العميد هذه، فيغضب لأنه لم يقع عليه اختيار لجنة البحث أو كبير موظفي الجامعة. مرة أخرى، يمكن أن يثير الولاء المحلي حقداً: فقد يدعم رؤساء الأقسام هذا الشخص للوظيفة كنوعية معروفة، وهو شخص يشعرون بالولاء تجاهه، وبسبب خدمته الطويلة في مكتب العميد، فقد لا يكون وكيل الكلية الآن في منحة دراسية أو يقوم بالتعليم، وبذلك يصبح اختياراً غير منصوح به للوظيفة. هل يسعى العميد إلى القيام بتهنئة قلبية أو نظرة ودية لاستبدال وكيل الكلية؟ هناك مخاطر في أي من الطريقتين. يستطيع العضو الكبير في المكتب أن يكون مخرباً للأعمال الروتينية والأخلاقية، ولكن قد لا يكون هناك دور بديل وجيد لشخص، حتى في إعادته إلى القسم، والوضع السيئ لن يتحسن بوضع شخص منفي على اطلاع كبير وذي مزاج سيئ في قسم حيوي. يمكن لرئيس الموظفين الجامعيين أن يلعب دوراً حاسماً في حل مشكلة داخلية كهذه حلاً مسبقاً. لايهتم جميع رؤساء الموظفين الجامعيين في الوصول إلى شؤون الكلية بهذه الطريقة، ولكن إن كانت حجة عدم العمل احتراماً لذاتية الكلية، فإنها عينة من حماقة ذلك المفهوم.

على الرغم من نصيحة ميكيا فيلي بأن تشنق معظم أعدائك الخطيرين في الساحة العامة في وقت مبكر من عهدك، فقد يحاول العميد طريقة ألين من ذلك - العرض على صاحب المنصب مرحلة تجريبية مدتها ستة أشهر على كلا الطرفين ليرى إن كان بالإمكان تطوير شراكة مرضية. بتلك الطريقة لا يمكن اتهام القادم الجديد بأنه يعامل الموظفين القدامى بقسوة من دون الاستماع أو بأنه يسمح للشخص غير الكفء بالبقاء لأن ذلك شيء نفعي يقوم به.

قيادة الجامعة

قد يبدو أن الانقلاب على العميد مشؤوماً أكثر. يؤثر فصل الربيع، فصل التعيين ذاته وهو الذي يجعل العمداء ينتقلون، على الرؤساء ورئيسهم. إن كان هناك بحث عن رئيس أو كبير موظفي الجامعة الحالي مع تعيين عمداء، فسوف يدرك مرشحو هذه الوظائف هذه الحالة، لكن أصحاب هذه المناصب ذات الأدوار الكبيرة قد يتم اختيارهم لمنصب كبير في مكان آخر ولكن بعد أن يتم شغل منصب العميد. إن أية حالة محرجة وتسبب مشكلات قوية، لأن العميد ينتهي وهو يعمل لشخص ما قد يكون له دور في عملية التعيين، مهما كان هذا الدور. وبشكل عام، إذا كانت الجامعة تبحث في الوقت ذاته عن رئيس موظفي الجامعة وعن عميد أو أكثر من عميد، فالعلاقة بين رئيس موظفي الجامعة والعميد - من حيث الكيمياء والسلطة - يمكن أن تضعف أو على الأقل تستغرق وقتاً أطول لتصبح ثابتة. ينبغي على المرشحين لكلا الوظائف أن يهتموا بهذه الحالة، في الجامعة الصغيرة، إن الأبحاث التي تتزامن معاً عن الرئيس والعميد يمكن أن تسبب مشكلات بصورة متساوية. إن العملية تتفوق على الحزن. إذا وصل العميد الجديد ليجد انقلاباً في الإدارة العليا، فإنه قد يسأل كيف يمكن أن يكون مساعداً في عملية البحث، على الرغم من أن بعض الكليات في الجامعة فإن مثل هذا العرض قد يصيب الآخرين كشطايا، وقد يسر رئيس لجنة البحث عندما يكون لديه نصيحة جديدة (وهذا يبعد جداً عن رهان أكيد)؛ وفي البحث عن رئيس موظفي الجامعة يستطيع المرء أن يفحص مع الرئيس،

والاشتراك في البحث يساعد في خلق علاقة ضرورية مع إدارة الجامعة بصورة عامة ورئيس موظفي الجامعة بصورة خاصة. على أية حال، حتى وإن تقدم البحث تماماً بالأعضاء ذاتهم - وهذا غير مستحيل - فسوف يكون العمداء في مراكزهم ذاتها وكذلك القائد الجديد، وهذا يؤدي إلى علاقات أقوى بين العمداء أنفسهم.

تقدير حجم الازدحام

تبقى الانطباعات الأولى وتقتصر أشهر العسل، وتتوقف الأسابيع الأولى في العمل على الأشياء غير الملموسة إضافة إلى الأعمال؛ وكل شيء من الكلمات العادية إلى أن اختيار المشروب سيسهم في الصورة التي تثبت أن من الصعب أن يعيش المرء من أجلها أو أن يتغلب عليها. بصورة عامة، يتوقع الجميع أن يرى طاقة دائمة بدون تعب، وممتعة أكيدة. هذا هو الوقت لبناء علاقات وثيقة مع الإداريين ذوي المناصب العليا، ومع الزملاء العمداء، ورؤساء الأقسام؛ ويمكن أن يتحقق ذلك بأفضل الأشكال من خلال زيارات فردية يسبقها طلب مواد إعلامية، ومن طرق عديدة، تمثل هذه اللقاءات المبكرة مع الزملاء الجدد امتداداً لعملية المقابلة. لا بد لهذه اللقاءات أن تستغرق وقتاً، لكنها تؤمن كلاً من الاتصال الشخصي والمعرفة الحيوية لأجزاء العمل الأخرى. يتشوق الزملاء الجدد لأن يقولوا المزيد عن مجالاتهم أكثر مما أمكن قوله في المقابلة السريعة مع مرشح، ويشمل ذلك مفاهيم أكمل عن الكلية. حتى إن كانت هذه المفاهيم خاطئة، فإنها تستطيع أن تنبه العميد إلى قضايا مؤكدة.

في كل هذه الاجتماعات، لا شيء يؤثر في الحياة اليومية أكثر من الوقت الذي ينقضي مع عناصر موظفي العميد، فيتعرف على مسؤولياتهم وإنجازاتهم ويكتشف ما يجب الحفاظ عليه، وما يجب تغييره أو توقيفه. والطريق الأسهل هي سؤال الجميع عن أكثر أو أقل ما يحبون في أعمالهم الحالية، وستقدم الإجابات أفكاراً لمراجعة توصيف العمل أو حتى لتنظيم المكتب. وقد لا يشعر مساعد العميد براحة

أبدأ من حيث مهمات الميزانية التي وضعها العميد السابق، أو وكيل الكلية الذي قدمت له خطة الكلية، فقد لا يعرف كيف يبدأ لكنها ليست لعبة للشكوى. قال بعض العمداء المساعدين إنهم كانوا يُعتبرون كتبة يقدمون العون تحت ألقاب خيالية.

كما اقترحنا في البداية، يحتمل أن يكون لدى عناصر الموظفين أفكار محددة عن التحسينات التي يقومون بها في وظائفهم. إذا ما أعطيت الفرصة لوكيل الكلية فقد يعرض مراقبة برامج التنمية ضمن النظام. وقد يرغب العميد المساعد في تنسيق البرامج الواسعة ويشجع قدرتها على جمع الأموال وعلاقات الخريجين. بالاختصار، إن الطلب بأن تقوم العناصر بإعادة تخيل أدوارهم يمكن أن يؤدي إلى استجابات خلاقة عديدة.

ينبغي أن تكون أية إعادة دراسة وظائف الأفراد متناسبة مع إعادة التفكير في المكتب ككل، من حيث الخيال أو الواقع. تماماً مثلما تتكيف العيون مع تغير الضوء، فقد تستغرق العنصر العامل بعض الوقت في نظراته إلى الآخرين. هل هم مطلعون، ومتفائلون بخصوص الكلية والجامعة، هل يجيبون عن الاستفسارات، هل هم حريصون بشأن المواعيد النهائية، وهل يدعمون أهداف الكلية؟ تتطلب كل هذه الأشياء توازناً بين وظائف العمداء المساعدين أو الوكلاء وأمانة السر والكتبة. فعنصر واحد مهم في القمة أمر غير صحي ويمكن أن يحتاج إلى تعديل سريع؛ وينطبق هذا أيضاً على العناصر الذين لا يقومون بأعمالهم، مثل مدير المكتب الذي يفعل القليل لكنه يترأس، وهذا مما يؤدي إلى حقد أمانة السر. إن رؤساء الأقسام مصدر معلومات مهم حول فعالية مكتب العميد، ويهتم بعضهم في تقديم معلوماتهم. وبالنظر إلى اتجاه آخر، فإن مكتب كبير الموظفين الجامعيين، حيث توضع المواعيد النهائية وحيث تقدم التقارير المهمة، سوف يعرف إن كان هناك أية مشكلة في التعامل مع مكتب الكلية. في هذه الأيام، يستطيع صاحب المنصب الجديد أن يتحرك سريعاً للاتصال بالمكتب، ويقدر حجم فعاليته كوحدة، ويقوم بالتغيرات اللازمة لتسهيل عملها.

مفاجآت الميزانية

ما لم تكن الكلية والجامعة في ضائقات مالية، يحتمل أن يكون لدى العميد الجديد موارد إضافية ليقوم بتوزيعها لدى وصوله. وقد تكون هذه منجماً ذهبياً لمرة واحدة ليعالج المشكلات المحددة والموجودة أو ليعطي العميد فرصة ليضع علامة مبكرة على وجه الكلية. وقد تنتج عن مفاوضات حريصة أو تشمل أموالاً كان رئيس موظفي الجامعة قد عرف ضرورتها لكنه احتفظ بها كاحتياطي إلى أن تتم تسمية القائد الدائم. في الحالة الأولى، سيعرف العميد أين يضع هذه الموارد؛ وفي الحالة الأخرى، ينبغي أن يكون العميد مستعداً لأن يتخذ قراراً سريعاً نسبياً حول تخصيصها بصورة مقنعة لرئيس موظفي الجامعة وللكلية. من الواضح أن هناك مجالاً للتشاور مع العاملين في الكلية ومع الأعضاء البارزين في الهيئة التدريسية، ويمكن فصل الأموال المكملة عن المراجعة العادية والتدفق الطبيعي للميزانية، ولكن بمعنى ما تختبر هذه الثروة قدرة العميد على التحرك السريع في تقدير الوضع الكلي للكلية، وعلى وضع الخطط واستخدام الموارد. بفرض أن العميد اتخذ ملاحظاته بعناية خلال عملية التوظيف، فسوف تظهر الأولويات الملحة والفرص التي تلوح في الأفق. من السخرية أنه على الرغم من أن رئيس موظفي الجامعة يتوقع أن يسمع خطط العميد بشيء من التفاصيل بعد الدراسة التي تستحقها، فإن الأموال الموجودة تشكل دعوة - وحتى في بعض المستويات تحدياً - للعميد ليظهر مبادرة وإبداعاً، وكذلك فقد يشعر رئيس موظفي الجامعة، إذا ما تمت استشارته، أنه مدعو، أو يتحدونه، للبحث على استخدامات خاصة. و أن يعرف العميد أين يجب أن تذهب هذه الأموال، أفضل من أن يتم إعلامه أين ستذهب. تحذير أخير حول الأموال التي لن تتكرر بين أيدي العميد الجديد: فالذين يستلمونها سيعتبرون أنها حق دائم ومتكرر ولا ينكر. لن ينظر إلى فم هذا الحصان الهدية - فقد يُرفس في أسنانه.

إن السيناريو البديل والأقل ترحيباً هو تخفيض في الميزانية، وينبغي أن يبدأ العميد في طريقه إلى المنصب أو حين وصوله. قد يعكس هذا تطويراً غير متوقع - جلسة قانونية تحول ما هو كرهه في المراحل المتأخرة، مثلاً - أو قد يكون ببساطة أثراً باقياً للطبيعة البشرية - فالجامعة التي تسعى سعيًا حثيثاً لتوظيف قيادة جديدة وفعالة قد لا ترغب في ذكر أسوأ جانب في وضعها كجزء من عملية التودد، ولن يصبح جميع المرشحين أكثر حماساً حول المركز الذي سيكون أول عمل فيه هو مهاجمة الميزانية بقسوة. حتى وإن سأل مرشح ما عن قوة مشكلات الميزانية، فقد يكون الجواب مجرد اقتراح صعوبات بدلاً من أن يفصلها.

إن كانت اقتطاعات الميزانية حقيقة قاسية فعلاً بانتظار العميد، فإن أول شيء يفعله (بعدما يبتلع ريقه بصعوبة) أن يفهم معايير التخفيض - ليس المبلغ فقط ولكن المبادئ وراء الاقتطاع، مثل الحاجة إلى تخفيض تكاليف الأشخاص. وقد يكون عمداء آخرون مصدرًا جيدًا للنصيحة عند هذا الحد لأنهم ربما ينفذون العملية ذاتها ولكن ليس لهم منفعة شخصية في قرارات خارج كليتهم. وفي الحقيقة إن العميد الجديد من دون ارتباطات مسبقة يمكن أن يخترع طريقة غير عاطفية للتخفيضات التي قد تكون أكثر صعوبة فيما بعد. إن مواضع المرونة، وبالتالي التخفيضات الكبيرة في معظم ميزانيات الكليات محددة في غالبيتها بأموال التشغيل والمعدات، والأموال الشخصية، تتولد من المراكز الشاغرة والفوائد الجانبية، وعدد مراكز لدعم العاملين. وحيث إن الاقتطاعات عبر المجلس ترسل رسالة بأن العميد يتجنب القرارات الصعبة، فإن أفضل خيار هو امتصاص أية مراكز شاغرة والبحث عن البرامج التي يزيد دعم ميزانياتها على الإسهامات في مهمة الكلية. إن العين الحادة وغير المتعاطفة - وموظف ميزانية جيد - أمور ضرورية جداً.

إن رسوم التعليم هي أكبر عنصر من الدخل في الكلية إذا حددت مباشرة إلى الكلية أو استخدمته الدولة أو الجامعة كأساس لتوزيع الحصص. وبموجب ذلك، يرتبط موضوع الميزانية بالتسجيل. يجري تعيين عدد من العمداء مع تكليف لإنقاذ

عدد الطلاب المتراجع. ليس التسجيل سراً، والموضوع لن يكون مفاجأة، لكن العميد مع ذلك يحتاج إلى أفكار للعمل. وقد تشمل مفاوضات حول إضافة أموال للمنح الدراسية وذلك لجذب قوي للطلاب من ذوي الحاجات المالية أو الطلب من أرباب العمل أن يضعوا المنح الدراسية أو التدريب العملي. سوف يسر مكتب الخريجين أن يحدد الخريجين الذين يستطيعون تقديم المساعدة عن طريق نشر الكلمة وعن طريق المساعدة في التعيين، وعلى الرغم من الهواجس التقليدية في برامج الدراسات العليا حول قبول الطلاب الذين قاموا بدراساتهم الأولى في الجامعة في القسم ذاته، فقد يثبت أنه مفيد على الأقل لمدة محدودة. إضافة إلى ذلك، فإن الصحف المحلية غالباً ما تهتم في وضع بعض الملامح حول العميد الجديد، وكذلك حول برامج الكلية، وفرص المهن لخريجها، وهكذا.

أخيراً تحت هذا العنوان، يستطيع العميد القادم حقاً أن يرفع حقيقة الجودة لديه كطريقة لمعالجة أزمات معينة. فإن فقد برنامج مؤخراً، مثلاً، اعتماده أو شهادته، فقد يتمكن العميد من مناقشة تمديد ليعطي وقتاً لمعالجة الوضع. وكذلك، قد يؤجل العميد موعداً نهائياً وشيكاً بالنسبة للقضايا غير الاضطرارية. ينبغي أن يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب بقدر قليل، ليس لأن صبر الجامعة لن يكون غير محدود فحسب، بل لأن التأخير وحده سيزيد من أحكام الالتزامات القصيرة الأجل في المستقبل القريب.

الجولة الأولى الكاملة

معايرة الكلية للقيادة الجديدة

كما نعلم جميعاً أن التغير هو تهديد. فبالنسبة لأولئك الذين يعملون قريباً من العميد - كالأعضاء من موظفي الكلية ورؤساء الأقسام أو المديرين - قد يكون وصول العميد الجديد غير مرض تماماً. وسوف يشك رؤساء الأنظمة البعيدة عن مركز العميد بأن قدرهم بيد شخص لا يفهمهم ولا يتعاطف معهم. وقد يخشى العاملون أن إسهاماتهم القيمة في الكلية لن تقدر.

ينبغي على كل عميد، سواء كان خبيراً أم لا، أن يكون حساساً لمستوى القلق الناجم عن التغيير وأن يواجهه مباشرة. أولاً، من المفيد أن يكون واضحاً وصريحاً حول أسلوب إدارته وقيمها منذ البداية. ثانياً، يجب ألا يأتي ذلك من خلال ثقة بالذات مغالى بها بأن العميد يعرف كيف يعالج الأمور كافة. يمكن أن تنتج أفكار من «جولة استماع» من كل من موظفي الكلية والرؤساء كما ينتج الامتنان. فمثلاً يظهر السؤال «هنا طريقة أفضلها لمعالجة هذا النوع من القضايا؛ كيف تبدو في هذا الوضع؟» طريقة ناجمة عن الخبرة، لكنها تقسح المجال للنصيحة من الزملاء الذين هم على معرفة أكثر في هذا المجال. والتحدي هو أن تتبع الأعمال الكلمات. فقد ذكر عمداء كثيرون بأنهم أعلنوا فلسفة حول، النقل، تجنب الإدارة الصغيرة ومن ثم لم يتمكنوا من اتباعها. فإطلاق مبادرات قوية في البداية ثم تتهاوى أمام الواقع المحلي إنما يسلط الضوء على المشكلة ويثير أسئلة حول المصادقية.

ثانياً، يجب على العميد أن يجعل مناسبة التغيير موضوعاً صريحاً للنقاش وذلك بطرح خطة مؤقتة للسنة الأولى، ومن ثم يثير النقاش بحذر ويصغي. ولكن يجب ألا يذاع التغيير على أنه عملية إنقاذ بعد سلف غير ملائم (حتى وإن قيل لبعض العمداء بأن هذا هو الدور الذي يجب أن يقوموا به، وفي النهاية يشعر العمداء جميعاً أن هذه هي الطريقة أحياناً). لعله من الأكثر حكمة والأفضل إظهار الاحترام لعمل السلف وللتقاليد القائمة ثم الانتقال بحذر إلى طرد الشياطين الحقيقيين بعد التعرف إليهم. ومن الواضح أن هذا لن يقلل من الحاجة إلى معالجة الهموم عندما تظهر.

ثالثاً، مهما اتسعت الفوضى في الكلية، يتعين على القادم الجديد، وخاصة القادم من خارج الكلية، أن يختار من بين المشكلات الكبيرة ما يعالجه أولاً، وينبغي ألا يثير العميد أي شعور بالضرورة لأن يقوم بأي عمل قبل أن يفهم المشكلة أو قبل أن يتلمس الأسس السياسية اللازمة، ولا شيء لا يقترب من المصيبة العامة ينبغي أن يدفع إلى العمل في مشكلات عديدة في آن معاً. إن الإنجازات الضرورية القليلة والمبكرة والظاهرة للعيان ستضع العميد والكلية على الطريق الصحيح من أجل إصلاح وإنجاز مستمرين.

توسيع دائرة المعارف

تأتي طلبات كبيرة على الوقت من العالم الاجتماعي. في البداية ينبغي على العميد الجديد أن يقبل دعوات قدر الإمكان بهدف الالتقاء بالناس والتعرف على البيئة. مرة أخرى، إن الحذر ضروري لأن بعض الدعوات ستكون من أشخاص أصحاب أعمال. قبل عميد جديد دعوة على العشاء من رئيس قسم ليكتشف فقط أن المساء بكامله مخطط لإعطاء رئيس قسم آخر فرصة ليدافع عن برنامج معرض للخطر. ومن الحكمة أيضاً قبول دعوات كريمة مختلفة لإلقاء كلمات لكي يعرف بنفسه أمام الجامعة والمجتمع على نطاق واسع. ولكن مهما كانت الظروف يجب على العميد أن يكون مدركاً بأن تأثير ظهوره الأول سيبقى مستمراً، وتتطلب الأحداث جميعاً ملاحظات ملائمة وإجابات مسلية لكنها غير ملزمة أمام التوسلات.

لا يزال هناك مجموعة من اللقاءات في الجامعة تعطي فوائد غنية: جلسة مع الهيئة التدريسية في كل قسم ووحدة تنقل الأخبار لسماع طموحاتهم واهتماماتهم وتركهم يجتمعون بالعميد بحسب طبقاتهم، فهذه أفضل فرصة لتسجيل الدعم للهيئة التدريسية، شريطة ألا تكون مجرد دعوة مجاملة. فالهيئة التدريسية لن تؤخذ بإجابات تافهة ومراوغة. فهم يرغبون بأن يرضوا بعقولهم بأن في الكلية عميد مستعد لقيادتهم وقادر على فهمهم. قد يأتي ذكر العميد السابق مما يقوله العميد الجديد، لكن هذا الأخير يأتي ذكره من حسن استماعه. مهما تكن مشكلات الكلية محزنة، فإنها لن تتحسن بإلقاء اللوم على صاحب المنصب السابق. يكفي القول إن القيادة الجديدة بحاجة إلى نظرة جديدة على تحديات الكلية، وهذه بدورها قد تأتي بعلاجات جديدة. إن أسوأ خطأ ارتكبه رئيس قسم سابق، وهو الآن عميد جديد، أنه ركز على خبرته السابقة باعتبارها مصدراً لأفكاره جميعاً. يستطيع كل رئيس قسم في الكلية أن يزعم المؤهل ذاته وأن يشعر بشك كبير حيال رؤية رئيس قسم مستعمل بدلاً من أن يشجعه لقاء جديد.

إن رؤية المجتمع تحدٍ خاص لكنها يمكن أن تكون مجزية جداً. قد يكون العميد الجديد بحاجة إلى مشورة من الزملاء حول أصحاب الأدوار الكبيرة لمقابلتهم ولكن يجب أن يبدأ العملية بالسرعة الممكنة. ومن المفيد أن يتعرف على شخص يستطيع أن يساعده في عمليات التعريف. ومن المحتمل أن يعرض موظف كبير في الجامعة ترتيب بعض عمليات التعريف الرئيسة. كما يستطيع رئيس قسم أو عضو متميز في الهيئة التدريسية في الكلية ذلك أيضاً. وبصورة أعم، ينبغي أن يرغب العميد الجديد في التحدث في النادي الروتاري^{*} وفي منظمات مماثلة كطريقة ليقابل قطاعاً من المهنيين المحليين. في هذه الفترة الأولية حيث يصبح معروفاً، سوف يتلقى العميد الجديد عدداً من الدعوات للانضمام إلى مثل هذه المنظمات وربما حتى يكون في المجالس التي لا تسعى للربح.

ترتبط هذه الاتصالات الاجتماعية حتماً بالتنمية، خاصة عندما يقوم موظف تنمية الكلية بعمليات التعريف الأولية. فالاهتمام يجري في كلا الاتجاهين، فشخصيات المجتمع تأخذ إجراءات العميد تبحث عن أفكار قد تثير خيالهم. إن استطاع العميد وهي أن يكون محدداً حول نقاط قوة الكلية ويطلب النصيحة حول التحديات التي تجب معالجتها، تستطيع شخصيات المجتمع المهمة أن تساهم في عملية التعليم، وفي النهاية بطريقة ملموسة أكثر (انظر المزيد حول هذا الموضوع في الفصل الخامس عشر).

سوف يرغب الأمناء بالاجتماع بالعميد الجديد، ولكن يعتمد مقدار التفاعل على تقاليد الجامعة. بصورة عامة، لا يتصل العمداء مباشرة بالأمناء إلا إذا كان ذلك بناءً على طلب من الرئيس. من الضروري إقامة علاقة ودية معهم، لكن الاتصالات عموماً من خلال وساطة الرئيس أو كبير موظفي الجامعة.

أخيراً، لمعظم العمداء مجموعة واحدة على الأقل من المشاورين من الخريجين أو الشركة أو المجتمع أو القادة التربويين. سوف تأتي مناقشة هذه المجموعات فيما بعد (انظر الفصل الخامس عشر)، أما الآن، فإن النقطة الحاسمة هي أن أية مجموعة

* ناد للخدمة تأسس في شيكاغو 1905 •

استشارية هي نتاج علاقات متنامية مع الأفراد الذين يرغبون بالعمل مع العميد الذين دعاهم. لا تنتقل تلك العلاقة بالضرورة أو بالجاهزية إلى العميد التالي. كي يحافظ العميد على استمرار التعامل مع مجموعة المتطوعين، يجب عليه أن يبدأ المحادثة مع رئيس المجلس من دون تأخير بل ويكون منفتحاً لاحتمالات متنوعة بصورة أصيلة: دعم قلبي، أو حذر، أو ما هو أسوأ، الحاجة إلى إعادة تشكيل المجموعة كلياً. لكن مثل هذه القرارات يمكن أن تأتي فيما بعد. إن المهمة الملحة هي الحفاظ على الاتصالات مفتوحة مع الهيئات المهمة من المؤيدين.

والذين يركزون على مهنة العميد الخالصة أكثر من عشرات ألوف من منظمات الدولة والمنظمات الوطنية للعمداء، ومجموعات التعليم العالي، ومنظمات نظامية (انظر الفصل الرابع عشر). ينبغي على العميد الجديد أن يختار مجموعات العميد الملائمة حالما ينضم إلى شبكة من الزملاء المساعدين من جميع أنحاء الدولة. إضافة إلى مجموعات الكلية النوعية مثل مجلس كليات الآداب والعلوم (CCAS) ومجلس كليات الدراسات العليا، يستطيع العمداء في الجامعات ذات المنح الأرضية[☆] أن يستفيدوا فائدة كبيرة من الهيئة الوطنية لجامعات الولايات وكليات المنح الأرضية (NASULGC).

تطوير الأجندة

على الرغم من أنه قد يبدو من الممكن وسط خضم هذه اللقاءات التعريفية والوجوه الجديدة والبيئات الجديدة أن يبرز روتين وأن تأخذ الموضوعات المهمة، التي تؤلف ألياف العمل شكلها. سوف تكون هذه الأنشطة بمعظمها موضوعات لفصول مفردة في هذا الكتاب: الميزانية، والمنهاج، وشؤون الطلاب، وتنمية الهيئة التدريسية، التخطيط الاستراتيجي وهكذا، ولا حاجة لأن تؤخرنا الآن. ولكن إذا ما أخذت معاً فإنها المهمة الموجودة من شهر إلى شهر ومن سنة إلى سنة. أثناء عملية التعرض للتعيب الشديد ذاتها بحثاً عن الذكاء الذي يعتمد عليه، يكون العمل الشاق في إعداد

☆ المنحة الأرضية، أرض تمنحها الدولة للجامعة وكليات الزراعة.

الكلية للتخطيط قد بدأ. إن المرحلة الأولى من ذلك التخطيط وأكثرها تواضعاً هي وضع أجندة للسنة الأولى. حتى وإن كان للكلية أجندة في الملفات أو - في الأشغال - فإنها ستحتاج إلى تقييم جديد. بينما يقوم العميد بجمع المعلومات ويكون الأفكار، فإنه سينظم بعض القضايا الأولوية في حالة الكلية ودورها في الجامعة وعلاقاتها الخارجية. سيبرز من تلك الملاحظات بعض من القضايا الرئيسية التي يعالجها خلال السنة الأولى. يجب أن تلامس هذه القائمة المشكلات التي هي مهمة وكبيرة، ولكن يمكن أن يواجهها في وقت قصير نسبياً - ليس أكثر من السنة الأولى في العمل، ويجب أن تكون غير متناقضة نسبياً بل يجب أن تكون تغييراً جوهرياً، وقد تتدرج من تشجيع دراسة دولية في طرق متنوعة إلى معالجة مشكلة ملحة مثل أسقف تتسرب منها السوائل، أو تحسين استشارة الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا، أو تشجيع دور الخدمة في الكلية بينما تزداد فرصة الدراسة الداخلية والخبرات التدريبية. ويجب أن تكون المشاريع ذات رؤية. والصورة المثالية، إنها ستؤثر تأثيراً إيجابياً في عدد من أعضاء الهيئة التدريسية وطلابها، وتحل المشكلات التي أثارت الشكاوى، وسوف تصنع فرقاً يمكن قياسه في التزام الكلية بمعايير عالية في أنشطتها كلها.

كلما أسرع العميد الجديد في إظهار النتائج وإعطاء التزامات بدائية، كان ذلك أفضل. إذا ما ظهرت صعوبات غير متوقعة في إنجاز شيء مهم، فمن الأفضل تماماً أن يكون صريحاً حول ما يتعلق بالمشكلة وأن يقسم الهدف إلى خطوات أصغر يمكن تدبيرها. إن تجنب الإجابة المباشرة واختلاق الأعذار ليست بدائل مقبولة عن القوة الدافعة في السنة الأولى.

لكن في النهاية، ما من إنجاز يوازي الزيادة في جودة الكلية: سوف يشارك الجميع في هذا الاعتقاد من أولياء الأمور إلى الرئيس. لأن الامتياز هو المطلوب الرئيس لأية أولوية، يجب أن تشمل أجندة العميد تقييماً ذا معنى لنقاط قوة الكلية

ونقاط ضعفها خلال السنة الأولى. إذا لم يتم بناء نظام قوي لتقييم البرنامج داخل أجنحة الجامعة، يجب على العميد أن يبدأ مباشرة بتخطيط هذا النظام. مهما يكن الوضع المالي أو الفرص، تستطيع الكلية أن تصمم نظاماً يشجع قرارات الموارد ويوضح تخطيط الكلية.

واحدة من أكبر مهمات العميد في السنة الأولى هي التفكير في أهداف التنمية، ومن ثم وضعها في خطة تماثل الخطة الداخلية للكلية بوصفها كيان جامعي. إن حماس المتبرعين وكرمهم مزايا ثمينة، ولكن يجب ألا يقوموا بقيادة الكلية باتجاهات لا تتوافق مع أهدافها المتفق عليها. إن صياغة أجنحة الكلية وتشكيل خطة تنمية لا يمكن أن تشوش الواحدة منهما الأخرى، أو ستكون كلتاها الأسوأ لها. وفوق كل ذلك، إن المحسنين هم أكثر من رحبت بهم فرصة لدعم الطموحات المدروسة جيداً.

كيف أعمل؟

آخر وأصعب أعمال السنة الأولى هو تقييم ما مدى الجودة التي انقضت بها السنة الأولى. وتلمع القاعدة القائمة على الخبرة مبكراً جداً، وسوف يسمع العميد أشياء جيدة في الغالب من أولئك الذين يريدون أن يشجعوا (ملاحظات معاكسة يجري سماعها في كل مكان ولكن لا يتم نقلها مباشرة). عند نهاية السنة الأولى سيكون هناك خليط من الشكاوى والتشجيع، وبعد ذلك يكون المجال مفتوحاً للملاحظة والتعليق. فإن تقدم الزملاء بملاحظات إيجابية محددة، يحتمل أن تكون صحيحة لكنها جزئية. وإذا سمعت كلمة مشجعة نادراً، فقد يكون العميد هو من سبب الاهتمام. لكن التقييم ليس استجابة العامة فقط. إن قائمة من بنود النوايا توضع مقابل سجل الأشياء الحقيقية المنفذة تعطي صورة موضوعية، وإن لم تكن مبنية جيداً، عن عمل السنة. يستطيع العميد الشجاع (أو المتهور) أن يوزع استمارات ليملاؤها رؤساء الأقسام والمساعدون والوكلاء الكليات وآخرون ممن يكتبون التقارير دون أن يذكروا أسماءهم. يستطيع المرء أن يترقب فقط أن يقدم رئيس موظفي

الجامعة تقيماً أميناً مع المؤشرات إلى المستقبل. لا يستطيع العمداء كباقي البشر أن يرضوا الجميع، لاسيما في سنة واحدة. إن السؤال المحرج هو ما إذا كانت المعالجة الأولية تفلح. تتطلب معرفة الجواب سؤالاً أو أسئلة عن الناس الذين سيقولون الحقيقة إلى السلطة، وتتطلب عميداً يحترم ما يقولونه وينفذه.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Eble, Kenneth E. *The Art of Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Plante, Patricia, and Robert L. Caret. *Myths and Realities of Academic Administration*. New York: ACE/Macmillan, 1990.
- Steeple, Douglas. "So Now You Are a Dean: The First 100 Days." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 89-91). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.





الفصل الخامس

توازن القوى

مع أن الخرائط والرحلات والكلمات المتقاطعة استعارات مفيدة لفهم التصوري لعمل العميد، فإن أفضل صورة في العبارات العملية لا تزال تلك العبارة المستغلة استغلالاً رديئاً ألا وهي الفريق، بكل ما تتضمنه من التدريب المؤلم، والتنسيق، والاستراتيجيات، والمؤتمرات، والاقتراعات والتنافس وفي النهاية الفوز والخسارة. وتضع الصورة أيضاً أصعب مشكلة يواجهها إداري الكلية: إذا وجد عدد من الفرق، فيفترض أن هذه الفرق سينافس الواحد منها الآخر. ويعتقد كل عميد أن العمداء الآخرين هم المديرين المعارضين في اتحاد الجامعة، ولكن ما الذي يحدث عندما يكون الفريق الآخر من داخل الجامعة؟ في كل جامعة تقريباً وخصوصاً التي حصلنا على معلومات عنها، ترى الهيئة التدريسية والإدارة في أنفسها خصوماً، على الأقل في بعض الأحيان، وفي الحالات الرديئة تكون الخصومة شديدة وأصيلة. في المرة الأولى التي خاطب عميد من جامعة كبيرة في الوسط الغربي الهيئة التدريسية وتحدث عن الأهداف العامة قام مهني غاضب وقال «ألا تدرك أنك العدو؟ ألا تعرف أن إدارة الجامعة هي إمبراطور شرير؟» (كان هذا في الثمانينيات).

إن موظفي العميد هم التجمع المركزي للموظفين الإداريين، لكن هناك في الواقع ثلاث طبقات من المشاركين في إدارة الكلية: إدارة الكلية ورؤساء الأقسام وإدارة الهيئة التدريسية. ومن مصلحة العميد بشكل كبير - ومصلحة الكلية - أن يمنعها من

أن تكون فرقاً متنافسة. فالوقت الذي يمضيه مع الفريق الواحد خبرة مفيدة عند الالتقاء مع الفريق الآخر. لكن في هذا الاتحاد، يكون مفتاح النجاح هو تخفيض الشعور التنافسي أو الفوز الحصري المتبادل.

إحدى نواحي التعاون الحيوية بالنسبة للإدارة الناجحة هي الاتصال طبعاً، ولكن ليس لمجرد معرفة ما الذي يجري في الأطراف الأخرى من المكتب. وعلى الرغم من أن كل من في المكتب – العميد، وأي مساعد أو وكلاء كليات، وعاملون في المكتب – ينبغي أن يكون قد خططت مجالات للمسؤولية وأن يكون خبيراً في أداء المهمة المسندة إليهم، فإن التحدي الأكبر ولكن المفيد هو القدرة على القيام بمسؤوليات الآخر عند الطوارئ على الرغم من مدى وتعقيد المسؤوليات المفردة. لقد تعاملنا جميعاً مع الإدارات (ولكن إن كنا محظوظين، لم نعمل بها) حيث لم يستطع أحد أن يساعد في حال غياب شخص ما، أو حيث يبدو أن العاملين لا يتصلون ببعضهم ويعطون إجابات متناقضة عن السؤال نفسه. فلا تستطيع إدارة الكلية أن تعمل بهذه الصورة حيث تعتمد مصداقية المؤسسة على اتصالات سليمة ونظامية وعلى التعاون الذي ينجم عنها.

وبصورة مماثلة، يجب أن يكون لدى لجان الكلية مهمة واضحة وأهداف محددة مع فهم للطريقة التي يؤثر عملها في عمل الكلية، وسوف يركز هذا الفصل على تطوير فريق إدارة الكلية وأدائه – وهم موظفو العميد والأعضاء الكبار العاملين من غير الأكاديميين – وفي البنى الإدارية في الكلية ككل، ويضم نبذة حول اتصالات الهيئة التدريسية. ويأتي في الفصل اللاحق قيادة القسم وعمله.

موظفو المكتب

إن موظفي المكتب وبنيته وطرق عمله أمور حاسمة في نجاح العميد.

البنية

في جميع الكليات ما عدا الصغيرة جداً منها يوجد ثلاث طبقات من موظفي مكتب الكلية بمن فيهم العميد في القمة. يتألف المستوى الثاني من العمداء المشاركين والعمداء المساعدين ومساعدي العميد (إن وجدوا)، مديري القضايا

الخاصة كالميزانية. وتختلف المسميات الفنية بشكل كبير ولا يوجد صيغة معيارية أو طبيعية. فمثلاً، قد يكون مساعد العميد موظف الميزانية أو موظف التنمية أو المساعد التنفيذي للعميد. وقد يعين شخص من الاثنين الأوليين و يعين مديراً (بقدر مساو)، كما يعين أيضاً الشخص المكلف بشؤون القبول المشرف في بعض الكليات. وبصورة طبيعية، إن الألقاب غير وكيل الكلية أو العميد المساعد تشير إلى أن عضو هيئة العاملين ليس له تعيين أكاديمي، لكنه إداري محترف.

وفي المستوى الثالث المساعدون الإداريون وأمناء السر والعاملون المكتبة، وفي بعض الكليات يوجد مشرفون أكاديميون محترفون (مع أنه يمكن أن يكون لهؤلاء لقب معاون عميد ويعتمد ذلك على مؤهلاتهم وإذا كانوا يحملون القاباً أكاديمية ويقومون بالتدريس).

قد يقرأ عميد كلية صغيرة مستقلة الفقرة السابقة بسرور أو حسد - أو براحة. في كليات كثيرة يوجد عميد فقط ومساعد إداري إضافة إلى عدد صغير من العمال المكتبة. وكثير منها ليس فيها موظف مستقل للميزانية ولا يوجد مستشارون دائمون بدوام كامل. وتقع على عاتق العميد جميع الأعمال الإدارية التي لا تخضع لإدارة المهمات في الجامعة، كما تبقى المهمات الأكاديمية جميعها مع الهيئة التدريسية. في هذه الأوضاع، أعلى الفضائل هي تعدد الجوانب والاستعمالات وانخفاض ضغط الدم. تكمن ميزة البنية الإدارية الوثيقة في أن الشخص المسؤول مدرك لجميع القضايا التي تحتاج إلى الاهتمام، والاتصال مع العاملين دائم ومفصل ولا يمكن تجنبه. والسيئة، لا حاجة للقول، هي الضغط على العميد ليحافظ على جميع نواحي مهمات الكلية في وقت غير كاف للتفكير أو التجريب الذي قد يجعل الدور مجزئاً جداً. لكن عميد كلية صغيرة جداً سيعرف الطلاب أكثر مما يعرف نظراؤه في الجامعات الكبيرة، والرضى بمعرفة جميع أعضاء المجتمع الذين يكون العميد مسؤولاً تجاههم ليس نعمة صغيرة.

المسؤوليات

نبدأ بالافتراض الوسط بأن العميد ليس وحيداً تماماً وليس لديه فائض من العاملين. فكيف توزع الوظائف على الأشخاص؟ مهما يكن حجم العاملين لدى العميد، فإن المسؤوليات يمكن توزيعها بطرق عدة. الطرق الثلاث عادة هي المجالات الأكاديمية، المهام الإدارية والوحدة الانتخابية، ليس منها طريقة مثالية لكنها جميعاً تؤدي الغرض. فالنموذج الأول يتصور أن الكلية كمجموعة من هيئات أكاديمية أو حتى إن الجامعة هي مجموعة من الوحدات الأكاديمية. والنموذجان الثاني والثالث يتصوران الكلية ككيان إداري يضاهي الإدارة المركزية للجامعة، ويتأخر مرافق الكلية ومكاتب أعمال وغيرها. والمشكلة هي أن الجامعة تملك موظفين مستقلين وموارد مستقلة لكل من نوعي الإدارة، ولكن الكلية لا تملك ذلك. فكيف يمكن الجمع بين لعبتين بمجموعة واحدة من ورق اللعب؟

غالباً ما يكون في كليات الآداب والعلوم الكبيرة مجموعة من ثلاثة عمداء يعالجون مهام الأقسام الأكاديمية الكبرى الثلاثة - العلوم الإنسانية والفنون، والعلوم الاجتماعية والسلوكية، والعلوم الطبيعية والرياضيات (وفي بعض الكليات الكبيرة والشاملة، مثل كنساس، وكيلان للكلية فقط للعلوم الإنسانية). وفي كليات الأعمال توزع برامج الجامعة وبرامج الدراسات العليا على وكلاء الكلية. إذا كان وكلاء الكلية (كما هم في العادة) من أعضاء الهيئة التدريسية الخبراء في الكلية، فإن ميزة هذا الترتيب أن العمداء سيعرفون الأقسام والبرامج في أقسامهم معرفة جيدة ويحتمل أن يكونوا قد عملوا مع الموظفين التنفيذيين في الأقسام؛ وتتوفر لديهم مصلحة طبيعية في ازدهار القسم. وبذلك يكون الخط البياني للإجراءات والأشخاص والقضايا أقل انحداراً.

ليست المساواة الملائمة لوجود وكلاء العميد في الأقسام أمراً غير ذي بال. ويمكن القول إن مثل هذا النظام يتعامل مع إدارة الكلية بكاملها على أنها شأن أكاديمي فقط وهذا واضح أنه غير مناسب. إن إدارة الكلية هي بالتحديد الجهة المسؤولة عن

القضايا المختلفة عبر تدخلات القطاع الأكاديمي، أو منطقة نفوذه، ولكن الجميع - من الهيئة التدريسية والطلاب وهيئة العاملين - قد يفهمون مثل هذا التركيب الإداري على أنه انتقاص من قيمة الهدف الذي يوحد العمليات المركزية للكلية. ثانياً، وهو الأهم فإن الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية سيتعاملون مع وكيل الكلية الخاص بهم في كل الأمور إلا في الأحوال الإشكالية، ويمكن لهذا أن يعزل العميد عن الموظفين التنفيذيين في القسم وكذلك عن صناع القرار الرئيسيين لأحوال العادية في الكلية، وبهذا يبدو العميد بعيداً وغير مهتم بفعاليات كل قسم على انفراد. من الطبيعي أن العميد يود البقاء على اتصال مثمر مع رؤساء الأقسام والمديرين وسوف يستغرق ذلك وقتاً بالتأكيد، في مثل تلك الحالة، فإن مثل ذلك الترتيب لا يقلل من عدد الأشخاص المسؤولين أمام العميد، حتى وإن ينشأ شعور بالبعد بين المستويين من الإدارة. وثالثاً، ستظل ملفات وكيل الكلية تحتاج إلى أن تضم المهام الإدارية (على سبيل المثال، المناهج). وهناك مخاطرة حقيقية أن تقوم الكلية إما بإرهاق العمادة إلى آخر حد، وإما بتعيين وكلاء ومساعدين لمعالجة هذه البنية الإدارية الأكثر تعقيداً.

ومع ذلك، يمكننا التأكيد على أن الترتيبات الخاصة بالأقسام تعمل بشكل مناسب في الكليات الكبيرة ويعتمد كل شيء على حدة الذكاء الإداري لدى العميد في الاحتفاظ باتصالات جيدة مع الأقسام وباختيار وكلاء ومساعدين من الذين يفهمون متطلبات وظائفهم وقيودها.

أما النموذج الثاني من إدارة العمادة: فيتم فيه تعيين وكلاء لإدارة البحوث، وتخطيط الميزانية، والإشراف وهكذا. ولهذه الطريقة ميزة هي أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصبحون وكلاء يعملون معاً على القضايا التي تؤثر في الكلية بكاملها، وهكذا لا يستطيع أي من أعضاء فريق العمادة الاحتفاظ (أو أن يطور) بنظرته الضيقة التي قد تعيق فعالية إدارة الكلية بكاملها. يلتزم كثيرون من أعضاء الهيئة التدريسية بازدهار مؤسستهم الأكاديمية ويجدون هذا المنظور الأوسع مريحاً وحتى مألوفاً، ولكن آخرين - مع أنهم مخلصون وعلماء أذكياء - يحتفظون بقوة

بوجهات نظر صارمة. ويجب على إدارة الكلية ألا ترى كل قضية من منظور الكلية وحسب، بل يجب أن تكون قادرة على اتخاذ خطوة لتساعد أو حتى لتستبدل زميلاً بأدنى حد من الإعداد. وكلما زادت معرفة الوكيل بالطيف الكامل للكلية، كان ذلك أسهل عليه.

النقيصة الرئيسة هنا هي أن عدداً صغيراً نسبياً من أعضاء الهيئة التدريسية أصحاب خبرة، أو ربما أصحاب اهتمام كبير في قضايا مثل برامج صيانة الأبنية، أو في سياسات توزيع التكاليف غير المباشرة المستعادة، أو في الاحتياجات القانونية في قضايا التحرش بالطلاب. ويمكن أن يكون المنحنى البياني للتعليم في هذه المجالات منحدرًا جدًا، وإذا بدا أن الواجبات بمجموعها فنية جدًا وليس أكاديمية، فإن الاهتمام سيتضاءل سريعاً. ومن الصعب التنبؤ في رد الفعل هذا. فقد يعتقد أعضاء الهيئة التدريسية أن فرصة العمل في مكتب الرئيس الأكاديمي للكلية تعني أنهم سيمضون الكثير من أوقاتهم وهم يعالجون قضايا أكاديمية. وهذا بالتأكيد يجب أن يكون صحيحاً بالنسبة للوقت الذي يعطي للعمادة، فإذا مال الميزان باتجاه إدارة أمور الكلية بدلاً من تطوير البرامج فيمكن أن تكون عملية التوظيف لأعضاء الهيئة التدريسية لمثل هذا العمل غير مستقرة.

وأخيراً، تشكل بعض الكليات فريقها حول المجالات الخاصة بها مثل: الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والعلاقات الخارجية. والميزة هنا أن هذه المجموعات المتنوعة تتجه لتكوين وجهات نظر واضحة وكذلك احتياجات واضحة، لذا فإن الوكيل أو مساعد العميد الذي ينشغل بشؤون الطلاب الأكاديمية، مثلاً، سوف يكتسب سريعاً المعرفة لتقدير المشكلات والاحتياجات الخاصة لهذه المجموعات. ويمكن ألا يثمر هنا التعديل المستمر لتفكير المسؤول هنا حيث يظل ينتقل من أعضاء الهيئة التدريسية إلى الطلاب، ومن الخريجين إلى المكاتب الإدارية في الجامعة.

تكمن النقيصة الكبيرة في تكرار الجهد، وذلك عندما يحتاج كل مكتب إلى معالجة مواضيع معينة والاتصال بأشخاص معينين وتكون هذه الأمور جميعها متوفرة في مكتب آخر. تمكن المخاطرة الكبرى في مغامرة تقسيم مهام الكلية إلى

أجزاء مستقلة بحيث يسمع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب شروحاتاً مختلفة للموضوع الواحد، بل يأملون بأن يكونوا أصحاب الحق بالفهم «الأفضل» للموضوع من المجموعات الأخرى. مرة ثانية، يمكن تجنب المشكلات هذه بواسطة الاتصالات الجيدة بين موظفي العمادة وكذلك عن طريق تطوير إجراءات ومواقف واضحة.

بإيجاز، يستطيع أي من النماذج أن يعمل عملاً رائعاً بالتعقل والممارسة. وبالواقع، كيفما تم تعيين موظفي العميد، فإن معظم الكليات تظهر نموذجاً فيه من هذه الأنواع الثلاثة. ولعدد من الأسباب تشمل سياسات الأشخاص وقيود الميزانية وقيود المؤسسة إيجاد مراكز وظيفية جديدة لن يرغب العميد الجديد، بل ولا يستطيع، أن يلغي التركيبة الموجودة، ولكنه بدلاً من ذلك سيفحص أعمالها ويعدل فيها بدل أن يلغي منها. فصيغة الكليات الأخرى أو الوحدات الموجودة في الجامعة يمكن أن تساعد في اقتراح ما الذي ينجح في تلك البيئة. ولكن من المهم دائماً معرفة أن الكليات يمكن أن تكون من جميع الأحجام، وأن الترتيب الذي يناسب بصورة رائعة كلية صغيرة للتمريض أو الاتصالات قد لا يكون كافياً لكلية الآداب والعلوم أو الهندسة.

تعتمد أمور كثيرة على الأسلوب الذي يفضلها العميد للاتصالات والتفويض، إضافة إلى المجالات التي يريد تشجيعها بوصفه قائداً للكلية: مثل برامج الخريجين، والتمويل الخارجي، والتعيينات والاحتفاظ بالأقليات، والمناهج الحرفية، والخبرات العلمية، والخدمة العامة. تتأثر الخيارات بأهداف العميد للكلية ونقاط قوتها، وقد يرغب العميد أن يكون مسؤولاً وبارزاً في هذه المجالات.

لكن المتغير الآخر بالنسبة لفريق العمادة هو إن كان وكيل العميد يخدم في مهمة مقررة سلفاً ومؤقتة أو في جولة غير محددة من الواجبات. على سبيل المثال، لدى جميع الكليات ما عدا الصغيرة جداً منها وكلاء للعميد يوجهون تطور الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية. وفي بعض الأحيان يخرج هؤلاء الأشخاص من أدوارهم النظامية في الهيئة التدريسية لفترات محددة، وهي في العادة ثلاث

سنوات؛ وفي حالات أخرى يكون لدى الكلية ما يصل إلى خدمة مدنية ثابتة وهي التي تبقى من دون تغيير لمدة عقد من الزمن أو أكثر، وتوفر استمرارية من عميد إلى آخر وعمقاً للذاكرة المؤسسية التي لا يأمل أي عميد أن يكسبها. ويشمل هذان النوعان من التعيينات أصنافاً مختلفة جداً من البشر في العادة.

إن النوع الأول غالباً ما يشمل أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحتلون الأدوار القيادية في أقسامهم، وهم في الغالب رؤساء أقسام، ويتمتعون بمستوى عال من الثقة فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية، ومطلعين على تفاصيل الأمور المحلية، ويرغبون بتكريس العمل الشاق للأعمال الصعبة بصورة دقيقة، لأن ذلك التزام لفترة قصيرة. هذا النوع من من أعضاء الهيئة التدريسية معروف عن قرب لدى العميد الذي اختير من بين أعضاء من الهيئة التدريسية والذي هو موصوف في الفصل الأول. مثل هذا العضو من الهيئة التدريسية لا تقدر بثمن، في إعطاء تقييمات شجاعة وملزمة في قضايا مدة الخدمة والترافع لاسيما تلك القضايا الإشكالية والغامضة. بصورة طبيعية، حين يوافق عضو كبير من الهيئة التدريسية على قضاء ثلاث سنوات في مكتب العمادة، يجب إيجاد اتفاقيات لحماية أبحاثه ذات الأمد الطويل أو أية مهام أخرى: مثل منحة البحث وبرامج البحوث لما بعد الدكتوراة، وأموال مقابل السفر، والحصول على إجازة شهر واحد من المكتب للتفرغ في فصل الصيف وفي آخر المطاف، فإن العميد يكون قد استفاد من مهنته الرئيسة، لكنه لا يضيف زميلاً دائماً. وفي بعض الأحيان يجد وكيل العميد الذي تم اختياره لفترة واحدة لمدة واحدة من الأعضاء الكبار في الهيئة التدريسية أن هذا العمل مثير للاهتمام لدرجة تكون معها الخطوة التالية هي تولي منصب العمادة في مكان ما (حتى في الكلية ذاتها إذا توفر الشاغر).

يشمل النوع الثاني للتعيينات، وهو شائع لدى العمداء المساعدين والوكلاء، أعضاء الهيئة التدريسية الذين أصبحوا، لسبب أو آخر، خارج أقسامهم، لكنهم لا يزالون مهتمين وغالباً مهرة في الأعمال الأكاديمية. وغالباً ما يكون هؤلاء الأساتذة الزملاء

من ذوي الخدمة الطويلة وهم أساتذة أقوياء، لكنهم لم يحافظوا على الاهتمام بمجال البحوث. ولأنهم ملتزمون بازدهار الكلية وليس لديهم برامج أبحاث قوية تتطلب اهتمامهم، يمكن أن يكونوا ذوي قيمة كبيرة في دور ثان في إدارة الكلية. فهم يعرفون المكان ويحبونه، ويهتمون به، ويسرهم أن يبقوا مع زملائهم. وقد يبقى هؤلاء الأساتذة الزملاء في مكتب الكلية لسنين عديدة يقدمون خلالها دعماً نموذجياً للعميد مقروناً بالحكمة والحرص والتجارب والذكاء الأكاديمي.

ويجب أن نلاحظ ما هو مهم: يمكن أن يكون الوضع غير صحي أحياناً، مع وجود صاحب المنصب، فهو ببساطة موجود هناك دائماً، بعيداً عن حدود التعاون أو المساهمة. وينبغي أن يكون العميد واعياً لهذا الاحتمال دائماً، دون التوصل إلى أي استنتاج حتى يستطيع إجراء تقييم كامل لمواهب الشخص وسجل أعماله.

والأخرون هم موظفو العمادة الذين لم يمنحوا حق التثبيت (في خدمة العمادة). ومعظم من هم في هذه المجموعة هم مساعدو العمداء وليس وكلاء العمداء، على الرغم من وجود أمثلة من وكلاء العمداء المثيرين للإعجاب مع أنهم غير مثبتين على الملاك الدائم في الكلية. والمحاضرون أحياناً يحتلون دور موظفين في مكتب الكلية، وبوفرة مواهبهم وعملهم الدؤوب يكسبون مكاناً في فريق العمادة. وفي بضع جامعات، كبيرة وصغيرة، يضم فريق العمادة أعضاء من الهيئة التدريسية كانوا يتمتعون بحق التثبيت في خدمتهم لكنهم انسحبوا (لمعرفتهم أن ملفاتهم ليست قوية)، وجاؤوا بالحماس والمعرفة ذات العلاقة والموهبة إلى إدارة الكلية. إن توظيف هؤلاء الأشخاص يعد خطة يجب على العميد اتخاذها بحيلة وحذر فقط وبقاعدة واسعة من تأييد مكتب الكلية وبين أفضل أعضاء الهيئة التدريسية لئلا يظهر أن عضواً «فاشلاً» من أعضاء الهيئة التدريسية قد تجاوز بمعنى ما أولئك الذين حققوا مراتبهم في الهيئة التدريسية.

إن عملية التعيينات المختلطة لوكلاء ومساعدو العمداء من ذوي الفترات القصيرة والطويلة هي أمر حكيم، لأنها تعطي الاستقرار ووجهات النظر الحديثة لأعضاء الهيئة التدريسية على فترات منتظمة. وتسمح أيضاً للعميد بأن يراقب

الإداريين في المستقبل. وتنطبق التحذيرات ذاتها على وكيل العميد المتوقع كما تنطبق على العمداء أنفسهم: إذ يجب على الجميع أن يعرفوا التغييرات ويقبلوا بها دون تذمر وبأن هذه الحركة مطلوبة في عمل الهيئة التدريسية لاسيما بالنسبة للتغيرات قصيرة المدى. وقد يعتقد عضو الهيئة التدريسية أن برنامج بحثه يمكن أن يدوم لمدة ثلاث سنوات ولكنه سرعان ما يمتعض من ضغوط مكتب العميد ويعود عن قراره ليقطع عملاً ناجحاً بسبب مغامرة غير محسوبة ومسنودة بمشورة. وبموجب ذلك، يصاب عدد من العمداء بالغم عندما يعلمون أن وكيلاً قد أجل من جانب واحد عملاً حاسماً بالنسبة للكلية لا نشغاله بإنهاء أحد منشوراته العلمية. إن أعضاء الهيئة التدريسية الذين تعودوا على العمل بصورة مستقلة يمكن أن يقوموا بعمل خاص بالكلية بأنفسهم من غير تعاون مسبق مع الآخرين وهو أمر ضروري للحصول على نتائج ناجحة. وبالطريقة التي نفكر بها لإرشاد عضو الهيئة التدريسية الجديد، يجب أن نتعامل مع وكلاء ومساعدى العمداء حتى يتعلموا الدور المطلوب منهم.

التعاون

إن الطريقة التي يكلف بها العميد المهام والمسؤوليات تقرر ما إذا كانت الإدارة ستنجح أم ستفشل. فلا يكفي أن يفهم الموظفون ما الذي يطلبه العميد، أو كيف يريد أن ينفذ العمل. ويأتي مع سلطة التفويض الالتزام بالمسؤولية عن المهمة بصورة موثوقة ومطلعة، والقدرة على إطلاع العميد بصورة دائمة. بالمقابل، إن خطر للعميد أن يستأنف قرارات اتخذها بعض الموظفين، فإنه يحقق بالوضع ولكنه نادراً ما ينتقد الشخص المسؤول.

كلمة حول الكلام والصمت. إن أهم وأدق ناحيتين للإدارة هما الحاجة إلى الاجتماع بشكل فردي قبل التحدث عن أي موضوع، والقدرة على الحفاظ على السرية. ويبدو هذا أحياناً أصعب على الأكاديميين من غيرهم، لأنه كما ذكر سابقاً، المعلومات هي المال في المجال الأكاديمي. القواعد الأساسية وما يذكرهم بها جميعاً - بمن فيهم العميد - لا يمكن أن تخطأ (على سبيل المثال، ما يقال وما لا يقال للزوجة أو الشريك وما لا يقال حول أمور الإدارة).

اجتماعات العاملين النظامية مهمة بصورة حيوية لسببين اثنين. السبب الأول واضح: تعريف جميع العاملين القائمين حالياً بالقضايا التي تواجه الكلية، والتأكد من أن الجميع مدركون للأعمال المناسبة أو المهام الملائمة أو الخطط المناسبة لكل قضية. وحتى في المجالات الروتينية من المسؤولية، إن التقدم في تنمية جديدة يمكن أن يحبط المشكلات، على سبيل المثال، إذا ذكر مكتب الإشراف قلق الطلاب حول المتطلبات التعليمية العامة الجديدة قبل التسجيل، يكون هذا المكتب مستنفراً للمكالمات القادمة من الآباء القلقين أو من المشرفين من الأعضاء هيئة التدريس. وينبغي أن تكون اجتماعات العاملين بشكل حر نسبياً، وتشبه محادثة حيوية قد تصل إلى جدال أكثر من كونها تقارير عاملين منتظمة. بإيجاز، تتحول الأعمال الأكاديمية إلى طاولة مؤتمري إداري.

يأتي السبب الثاني قريباً من السبب الأول. تتردد في مجالس العمداء جميع المواضيع، من تقديم الميزانية السنوية إلى خطط تعيين أعضاء الهيئة التدريسية، وإلى مبادرات الخريجين الجديدة، أو أولويات تجديد التسهيلات. بشكل جماعي يفهم عاملو العمادة الصورة الكبيرة بطريقة لا يستطيع أحد أو مجموعة قراءتها كذلك. فهذه الحكمة الشاملة هي بالضبط ما يحتاجها العميد ولا يستطيع أن يجدها في مكان آخر، وأخيراً، يذكر العمداء الذين لديهم وكلاء (أو مساعدون) أن ما حفزهم على النوايا المهمة وأبعدهم عن كارثة محتملة هي الملاحظات الصريحة والمقدمة من هؤلاء الوكلاء.

وكذلك، تتم تصفية وتهذيب جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي في هذا الاختبار القاسي من الملاحظات والتعليقات. إن التراجع السنوي عن تقييم السنة الماضية، ووضع الخطط للموسم القادم هو أمر طبيعي الآن في معظم الأقسام، وهو ضرورة أخيرة لمكتب الكلية حيث ينعكس تنوع المواضيع المتنافسة والحامها، أو يُقرّر بإنجازها، أو يبدو التخطيط الحكيم ضرباً من الرفاهية.

وملاحظة أخيرة حول سير أعمال المجلس: يساعد وكيل العميد الأكاديمي العميد غالباً على أن يفكر في مزايا ومشكلات الترفيعات والملفات، إما بتوضيح طبيعة الكيمياء السطحية لعميد الموسيقى مثلاً، أو تقييم الجودة الحقيقية لسجل تعليم الأقسام.

تطوير العاملين

في تركيزنا على العميد إلى هذا الحد، لا نريد أن نتجاهل أهمية تطوير هيئة العاملين في كل مستوى. يدعو بعض العمداء مستشارين ليقدموا محاضراتهم وليديروا مناقشات للعاملين لاسيما عندما يريدون إثارة أفكار جديدة حول التخطيط. إن التحديث والتدريب على برامج معلومات جديدة ضرورية للمواكبة. إن خبراء الكلية في الأبحاث الجامعية أو العلاقات العامة هم مصدر آخر للمعلومات لتحسين العمل في الكلية. ولكن زيادة على ذلك، يجب على العميد أن يشجع العاملين على تطوير مهاراتهم المتعلقة بالحاسوب من خلال دورات قصيرة والبحث عن المؤهلات المهنية حيثما هو ملائم (مثلاً، شهادة مهنية في أعمال السكرتارية) ليصبحوا ناشطين في المنظمات المهنية، على حضور ورش عمل حول القضايا الأكاديمية الراهنة. وبصورة متزايدة، توفر الكليات للعاملين لديها إجازات وتمويل لمتابعة هذه الأنشطة. وطبعاً، يستطيع العميد أن يضرب المثل بأن يشارك في أنشطة مماثلة أيضاً. وعندما يعود أعضاء هيئة العاملين من هذه التدريبات، ينبغي أن يشاركوا زملائهم بما تعلموه في أي وضع مناسب، سواء مع القيادة الأكاديمية أو مع العاملين في مكتب الإدارة.

تنوع هيئة العاملين

القضية الأخرى ذات العلاقة هي تنوع العاملين. قد يكون الجزء الكامل من العاملين في الكلية – أو بالفعل، جميع الأعضاء العاملين في الكلية – من دون تنوع من حيث الجنس أو العرق. وغالباً ما يكون هذا صحيحاً في هيئة الإشراف حيث يكون الأعضاء من اللون الأبيض ومن الإناث. وفي الغالب، إذا لم تعالج قضية التنوع في الإدارة المركزية للكلية، فإنها ستكون كذلك – وتكون بذلك تحدياً كبيراً – في

الكلية ككل. وكجزء من مجهود أكبر لمعالجة التنوع في العاملين، والهيئة التدريسية والطلاب ورؤساء الأقسام، يقدم العميد القيادة كمثال. وبصورة خاصة، يجب أن نعرف أن الطرق التقليدية للقيادة الأكاديمية – الوظائف – رئيس القسم أو العميد أو المدير الإداري أو الرئيس الأعلى – لا تزال تفضل الذكور من اللون الأبيض، كانت عملية الاختيار والمؤهلات تعمل تقليدياً ضد المرشحين الذين لا يناسبون القالب، مهما تكن استعداداتهم عظيمة. وبخاصة، قد تجد المرأة المرشحة التي ليس لديها خبرة كرئيسة قسم، كما يجد المرشح من الأقلية الذي ليس لديه تلك الخبرة، صعوبة في التقدم لهذه المناصب.

ولاحداث فرق ما، يحتاج العميد إلى تفهم الوضع وإيجاد طرق يتغلب فيها على العوائق. فقد طورت بعض الجامعات العامة الكبيرة والكليات الخاصة نظام التدريب أثناء الخدمة في الكلية للسماح لأعضاء الهيئة التدريسية باختبار ملاءمتهم للمراكز الإدارية قبل الانتقال بتبصر أكثر إلى هذه الجهة. والاستراتيجية الأخرى تعيين امرأة أو عضو من الأقليات في الهيئة التدريسية كرئيس للقسم بالوكالة عندما يتوفر شاغر، وهذا يسمح لزملائهم أن يقيموا عملهم ويقدرونه خلال مدة محددة من الزمن قبل تعيينهم رسمياً، وهذا يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية اختبار اهتمامهم الخاص واستعدادهم الفطري.

إن خطر هذه الاستراتيجية، طبعاً، ذو شقين: أولاً، يمكن أن يجد رؤساء الأقسام بالوكالة أنفسهم في موقف حرج، وغالباً ما يكون مزعجاً أو خطراً؛ وهذه الحقيقة بذاتها، أن القسم لم يعينهم بشكل نظامي، تشير إلى حالة غير عادية. وقد لا يكون هذا شيئاً مثل اختبار عادل لمقدرات شخص جديد ليكون رئيساً للقسم في شروط طبيعية وقد يأتي بنتيجة معاكسة لما قصده العميد بأن جعل الأمر أكثر صعوبة على ذلك الشخص ليقوم بالدور. ثانياً، إذا طبقت هذه الطريقة على المجموعات ذات التمثيل الضيق فقط، فسوف تبدو كحركة رمزية أو كطريقة لتقليل الفرص أمام هؤلاء الأعضاء من الهيئة التدريسية: سوف نسمح لك بالتجربة في وضع ذي

احتمال أكبر للفشل. ومع ذلك، لمثل هذه التعيينات نتيجة إيجابية في الغالب إذا استطاع العميد أن يجد تأييداً لهم في الهيئة التدريسية.

إن أفضل وأبسط شيء يفعله هو أن يضرب مثلاً بتعيينات في هيئة العاملين لدى العمادة، وفي أدوار قيادة الهيئة التدريسية دون إعلان ودون إشارة إلى أنها تعيينات فيها مغامرة. هذه القضية واحدة من فرص وصول المرشح، وتزيد من مجموعة المواهب في الكلية. جميع الأطراف مدينة بالدعم اللازم لجعلها تعمل. وفوق كل ذلك، من المهم تجنب إجراء تعيين واحد أو اثنين وترك الأمور عند ذلك - كعلامة تشير إلى حركات رمزية.

التحدي مختلف نوعاً ما في تنوع العاملين المساندين في الكلية، حيث يحتمل جداً وجود فجوة جنسية - كانت هذه المراكز تملأ بالنساء بصورة تقليدية - سواء كان هناك أيضاً تمثيل عرقي ضئيل أم لا. إن اختلاف التوازن هذا تسهل معالجته أكثر من اختلال التوازن السابق، وذلك عن طريق دعاية لتشجيع المرشحين من طبقات معينة من الأفراد، ومساعدة من مكتب العاملين حول المكان لتعيين أفراد من مجموعات مختلفة من المرشحين، ومساعدة من أعضاء الأقلية في هيئة العاملين الحالية في تحديد مرشحين متوقعين. لكن أعظم ميزة للتعيين هي المناخ الإيجابي في دائرة العمل حيث يشعر جميع العاملين بالراحة والتقدير. وتقع قيادة ذلك على عاتق العميد الذي يجب أن يؤكد على أن الأعضاء العاملين جميعاً من كل مستوى يعاملون باحترام ويقدرهم من أجل الترفيع والتميز بشكل دقيق على أساس المزايا.

إدارة الهيئة التدريسية

لا شيء يزعج الهيئة التدريسية أكثر من القول، إن العميد «يدير الكلية». بالفعل، يأتي العمداء ويذهبون بينما يبقى أعضاء الهيئة التدريسية في مراكزهم، وتقع مسؤوليات عديدة في قلب أعمال الكلية على عاتقهم. يقدم العميد جواً إدارياً يتابع خلاله أعضاء الهيئة التدريسية واجباتهم الأكاديمية المشتركة. ولجميع الكليات شكل

من أشكال القوانين الفرعية، ولجميع الكليات بنية إدارية، ولجميعها مجموعة لجان موجودة.

إن الحدث المركزي والرسمي في حياة أعضاء الهيئة التدريسية بصفتهم رعايا الكلية هو اجتماع الهيئة التدريسية، الذي يحق للجميع أن يحضروه على الرغم من أن معظمهم يرفضون الحضور. لقد سمى هنري روزوفسكي Henry Rosovsky الاجتماعات الشهرية في هارفارد Harvard «رقص الباليه المصمم جيداً»، والمليء بحركات مألوفة وتقليدية ومفاجآت غير كثيرة (1990، ص51).

في عدد قليل من الكليات تعقد هذه الاجتماعات شهرياً، ويعود جزء من السبب إلى الشعور بأنها تتطلب الكثير من وقت أعضاء الهيئة التدريسية - وحقيقة ما سيقال أيضاً، لأن من النادر أن يكون هناك أعمال كافية تتطلب مشاركة الهيئة التدريسية كهيئة لتسوغ العدد الكبير من الجلسات في كل فصل دراسي. يتجه اجتماع أو اجتماعان إلى جذب حضور أكبر لأنهما مكرسان للقيام بطقوس مألوفة من الوصول والمغادرة: التعريف بالأعضاء الجدد في فصل الخريف إضافة إلى ملاحظات العميد حول حالة الكلية، والاجتماع النهائي في الربيع لتكريم الأعضاء المتقاعدين وتسليم شهادات التقدير الأخرى. ويكون عدد الحضور بالحد الأدنى في الاجتماعات التي تعقد بين هذين الاجتماعين، بل وتلغى أحياناً لنقص في النصاب (أو الأجندة). إن كانت اجتماعات الهيئة التدريسية ليست أكثر من مؤتمرات صحفية أو احتفالات فإنها تذوي وتذبل، وذلك عن جدارة، ما دامت القوانين الفرعية في الكلية تسمح لاجتماعات الهيئة التدريسية أن تعالج شؤونها عند اكتمال النصاب ووجود أجندة ويتم توزيع هذه الأجندة حتى يتمكن الأعضاء من الحضور إن كانت القضايا مهمة لهم، ومن ثم يكون معظم أعضاء الهيئة قانعين بترك التشريع للحضور الذين تمكن الاجتماع من جذبهم للحضور.

وقد يحدث أن تصبح الكليات الكبيرة جداً موضوعية (لا شخصية) إلى درجة يشعر معها أعضاء الهيئة التدريسية أنهم منفصلون عن العمل التشريعي وبذلك حُرموا من التصويت بطريقة ما، وعالجت الكليات هذه المشكلة بإنشاء هيئات تمثيلية لإدارة أعمال الهيئة التدريسية، وتقارير تنشر على نطاق واسع حول مشاوراتها وأعمالها. يمكن دائماً أن تدعى الهيئة التدريسية بكاملها، وتبقى السلطة النهائية للهيئة بكاملها. حتى وإن كانت الجامعة تعترف بأنها تملك الخبرة العملية، الديمقراطية المباشرة، فإن الهيئات المنتخبة تستطيع أن تعمل بصورة جيدة جداً. ولدى الأعضاء المنتخبين وعي عالٍ بمسؤوليتهم في دراسة القضايا، ويشعر باقي أعضاء الهيئة التدريسية بالراحة في ألا يشعروا، ولو بشكل غامض، أنهم يهملون واجبه المندني.

تمارس الهيئة التدريسية، من خلال لجانها القائمة، مسؤولياتها تجاه التنمية والصيانة ومراجعة المنهاج ودراسة الترفيعات ومدة الخدمة، وجلسات الشكاوى والمظالم وطلبات الطلاب والأمور الأخرى. ويعمل العميد، أو غالباً المرشح للمنصب، خارج المكتب مع هذه المجموعات. في فرص خاصة بين الحين والآخر - كحدث طارئ أو تخطيط طموحات أكبر مثل مبادرة تعليمية تقنية، أو مشروع رأسمال - قد تستدعي الحاجة للجان غير دائمة أو فريق عمل من الهيئة التدريسية لتقديم النصح للعميد حول قضايا لا تشملها اللجان الدائمة.

وفي كل هذا يقود العميد من الخط الجانبى بصورة أفضل، ويتبنى عمل الهيئة التدريسية ولكن دون الافتراض بالتنبؤ - أو الظهور بإملاء - نتائجها. ليست لجان الكلية مجرد وضع لكل من الروتين والإسهامات الخاصة للهيئة التدريسية للصالح العام ولكنها مصدر مهم للخبرة والاتصال بالإدارة. وكما لاحظنا في الفصل الثاني، غالباً ما يؤدي العمل في إدارة الهيئة التدريسية إلى أدوار أخرى، مثل قيادة القسم أو وكالة العمادة أو مركز عمل أكاديمي على مستوى الجامعة. بإيجاز، هذا مصدر يخرج منه عمداً المستقبل.

اللجان الدائمة

لقد تحملنا جميعاً اجتماعات لجنة الكلية بأجندتها الطويلة جداً والمفصلة لأعضائها حتى يشاركوا فيها بنشاط وفاعلية أو التي سادت فيه الفوضى حول دور المجموعة ووظيفتها - وقد يقول البعض إنها لجان جيدة يستطيع أن يسهم العميد الجديد في ازدهار الكلية وذلك بالابتعاد قليلاً ومسح لجان الكلية الدائمة بنظرة ناقدة وغير منحازة.

أولاً، هل الترتيب الحالي للجان كاف لإنجاز مهمات الهيئة التدريسية؟ العدد الصغير من اللجان يعني عبئاً رهيباً على كل منهم، والنتيجة ستكون إما اشمئزازاً من قبول مهمة ملزمة وشاقة - وهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية غير المشغولين جداً بالأعمال الأكاديمية الأخرى هم الذين يقومون بإقرار الأمور المهمة التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية - وإما الاهتمام الناقص بمهمات اللجنة الضرورية، أو كلاهما.

والعكس سيئ كذلك: لجان كثيرة جداً ذات مسؤوليات غامضة ومتداخلة. ومن دواعي السخرية، أن هذه الحالة تنشأ من الحال السابقة. تنقسم اللجان الكبيرة إلى بضعة كيانات جديدة تستطيع معالجة أجندة أصغر بصورة فعالة أكثر، ولكن أجزاء المجموعة القديمة لا تنفصل بشكل نظامي، فلجنة المنهاج الموحدة تنقسم إلى لجنة تراجع تغيرات البرنامج، وأخرى تراجع المقترحات للبرامج الجديدة، وثالثة تقيم المواد الدراسية المفردة للتعليم العام - ليست أية لجنة من هذه اللجان مسؤولة عن جودة وكفاءة المنهاج ككل وليس كوحدات قائمة بذاتها.

تخدم إدارة الهيئة التدريسية ثلاث وظائف أولية: العمل بالإدارة، والمنهاج، والترفيه ومدة الخدمة. وبالاعتماد على حجم الكلية، يمكن أن تضع الكلية خارطة لهذه الوظائف في ثلاث هيئات متميزة ومدرسة (إلى جانب الهيئة التدريسية ككل). وتكون واحدة منها لجنة تنفيذية، تتشكل بانتخاب مباشر من قطاعات الكلية (مثل الأقسام الأكاديمية، أو البرامج للخريجين وغير الخريجين، أو مجموعات من

الأقسام)، أو رؤساء اللجان الدائمة إضافة إلى آخرين من ذوي المسؤوليات المعينة من إدارة الهيئة التدريسية، أو أي خليط من هذه التوجهات. تجتمع اللجنة التنفيذية بصورة منتظمة بالعميد وتؤمن الاتصال بين إدارة الهيئة التدريسية وإدارة الكلية. ويستطيع العميد والهيئة التدريسية إطلاع بعضهما على حالة القضايا الكبيرة، ووضع أجندات اجتماعات الهيئة التدريسية، ومناقشة الخطط أو السياسات وتشكيلها لتخرج إلى الهيئة التدريسية الأوسع لدراستها. وفوق كل ذلك، من منظور العميد تقدم اللجنة نصيحة صريحة وسرية من مصدر يبدو لا يستطيع الوصول إلى العميد بسبب فجوات تنظيمية بين «نحن» و«هم». ينبغي أن تُحرض المجموعة لمناقشة مواضيع متناقضة، وقياس ردود الأفعال على مبادرات محتملة، ونقل هموم الهيئة التدريسية إلى عناية العميد. تكون اللجنة التنفيذية الصوت الجماعي الثالث الذي يجعل العميد على اطلاع على حاجات ومقاصد الكلية ككل، جنباً إلى جنب مع وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام.

تقوم لجنة ثانية بمراجعة التوصيات حول مواضيع المناهج في الكلية وضعها. وقد يقوم الوكيل أو من يمثل العميد بدور صلة الوصل لهذه اللجنة، وذلك لتقديم العون من الجانب الإداري من مهمة اللجنة - التوافق مع إجراءات الكلية والجامعة وكذلك المواعيد النهائية - ولتأكد من أن عمل اللجنة يأخذ الحقائق ذات العلاقة كافة بعين الاعتبار، وبهذا تتجنب الفوضى أو الخيبة التي تترتب عليها وكذلك وجهة نظر الهيئة التدريسية بأن الكلية لا تدعم جهودها. إن لجنة المناهج دائماً تنتخب (أو ينبغي أن تنتخب) لأنها تعمل في مجال يخص الهيئة التدريسية دون لبس أو غموض. تتألف المساهمة الحاسمة الأخرى في إدارة الهيئة التدريسية من تقديم النصيحة إلى العميد حول التوصيات الخاصة بمدة الخدمة والترفيعات، من المهم ملاحظة أن جميع مراحل مدة الخدمة أو مراجعات الترفيع هي استشارية، وحتى الجسم المسؤول الأخير في الجامعة، سواء الأمناء أو الرئيس. وهكذا يختلف تأليف لجان الترفيع ومدة الخدمة من مكان إلى مكان. فأحياناً يجري انتخاب الأعضاء لأن

الهيئة التدريسية تريد زملاء موثوقين ليقوموا بصنع هذه التوصيات المؤلفة جداً والمهمة جداً؛ وأحياناً، تقود حاجة العميد لمعرفة أن المشورة مختصة وغير عاطفية ومتوازنة إلى لجنة معينة تعييناً (وفي الغالب بعد مناقشة مع اللجنة التنفيذية). في بعض الكليات تقوم اللجنة التنفيذية ذاتها بدور لجنة الترفيع و التثبيت (P&T). في أي حال من الأحوال، ينبغي على أي هيئة تصدر التوصيات أن تكون مؤلفة بصورة رئيسية، إن لم تكن حصرية، من أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة أستاذ.

ينبغي أن تكون اللجان المكلفة بأعمال على نطاق الكلية ممثلة، بطريقة محددة بوضوح، للأنظمة في الكلية. كما اقترحنا من قبل، قد يكون صعباً أن تجد مرشحين جيدين يرغبون في الخدمة في هذه اللجان التي تستهلك الوقت وتهتم بالتفاصيل. ويستطيع العميد أن يشجع رؤساء الأقسام، أو لجنة اللجان، أن يبحثوا عن أفراد مناسبين وألا يكتفوا بتسمية أشخاص لا يعرفون شيئاً ليقوموا به. وأخيراً، إذا اعتقد أعضاء الهيئة التدريسية أن خدماتهم تستطيع أن توجد فرقاً، فمن المحتمل أكثر أن يشتركوا في حياة الكلية. ودور العميد هو أن يتأكد أن هدف ووظيفة كل لجنة على مستوى الكلية واضح وأن يقدم تقارير نظامية عن إنجازات هذه المجموعات.

إضافة إلى هذه اللجان الأساسية، يكون مدى احتمالات لجان أخرى كبيراً. تحتاج بعض الكليات إلى لجنة منفصلة لتعالج أمور الخريجين، والبعض الآخر إلى لجنة مكرسة لمراقبة وتشجيع الأبحاث الممولة خارجياً أو قضايا مثل مراجعة المواضيع الإنسانية، والعناية بالحيوان ومشتريات التعليم وهكذا. إن البرامج في الأنظمة المتداخلة ذات أولوية عالية وتحد كبير في كل من الشروط التنظيمية والأكاديمية. وفي العديد من الكليات لا سيما الكبيرة منها والشاملة لجنة تنسيق واحدة أو أكثر. دعم بحث طلبة الجامعة، ومتطلبات الدراسة في بلد آخر مع الارتباط بالجامعة فيما يخص متطلبات التخصص – يبدو أن القائمة تزداد حجماً وأهمية في كل عام. يستطيع العميد، بل ينبغي عليه، أن يشجع مراجعة دورية للجان الدائمة في الكلية حتى تكون عصرية وتتناسب مع الأولويات المحدثة.

اللجان غير الدائمة وفرق العمل

يُكمن الخطر الذي يلازم اللجان الدائمة عند تكوين أية لجنة غير دائمة: هل هي ضرورية؟ هل حددت مهمتها تحديداً واضحاً؟ هل سيرغب أعضاء اللجنة المناسبة في أن يأخذوا مهمة أخرى على حساب بعض الأنشطة الحالية؟ ووراء كل هذا هناك مخاطرة بأن اللجنة المكونة لأغراض شرعية لكنها تبقى بشكل مؤقت فتستقر وتتحجر لتصبح قطعة جيدة من العمل الإداري الدائم الذي لا حاجة له. ينبغي أن تكون اللجان الغير دائمة نادرة نسبياً وتؤدي غرضاً محدداً. (وهذا ما تعنيه كلمة «غير دائمة»، لغرض معين).

يمكن أن يكون تفويض هذه اللجان من قبل الهيئة التدريسية بأكملها، أو من قبل اللجنة التنفيذية، أو من قبل العميد. في النوع الأخير، يكون معظمها لجان بحث في المراكز التي تكون مسؤولة أمام العميد مثل العميد المساعد أو وكيل الكلية، أو رئيس القسم، أو المدير، أو العاملين في الكلية. وعلى الرغم من أن معظم العاملين يعترفون سريعاً بأن المجموعات الصغيرة تعمل بصورة أفضل من المجموعات الكبيرة، فإن الإصرار الأكاديمي على أن تكون جميع الآراء ممثلة (وهذا لا يحمل المعنى ذاته كالتفكير بهم) يظل يدفع نحو لجان كبيرة؛ تتألف لجان البحث عن عميد أو وكيل جامعة بصورة عامة مما يقرب من عشرين عضواً. وللبحث عن رئيس قسم أو عميد مساعد، قد نحصل على القليل، أو على لا شيء، من لجنة تزيد عن خمسة أعضاء. وينبغي على العميد أن يختار رئيس القسم بعناية كبيرة ليضمن عملاً مجدياً وتقهماً لما يعتبره قضايا مهمة في عملية الاختيار. ومما يدعو للغربة أنه على الرغم من عدد اللجان التي يعمل بها أعضاء الهيئة التدريسية، فإن تثمان الإجراءات غير منتشرة على نطاق واسع. مرة أخرى، تقدر البيئة الأكاديمية تقديراً كاملاً قيمة المناقشات القوية والمجادلات، وتحترم النتيجة التي يتوصل إليها بهذه الطريقة، لكنها تشعر بالإحباط بل وبالإهانة من التعليمات التي يبدو أنها تهدف إلى كبت حرية العمل. وبهذا يحتاج العميد إلى أن يذكر بالضوابط أو التعليمات - الإجراءات الثابتة،

القيود على الموارد، والجداول الزمنية واعتبارات أخرى - وأن يؤكد علاقاتها وضرورتها. وعندما يتم ذلك، تتقدم الهيئة التدريسية إلى عمل اللجان، وعلى الرغم من أنها ليست فعالة دائماً، فهي مجدية بشكل مدهش، لكن على العميد، أو المعين لذلك، أن يبقى على صلة وثيقة مع رئيس اللجنة ليتأكد من أن العملية تسير في طريقها. إن كان هناك خطوات إجرائية خاطئة - مثلاً، أن يضع عضو من أعضاء اللجنة نظام الرتب الوظيفية لصالح أحد المرشحين - فسوف يكون أصعب جداً أن ترفع الضرر وتنقذ البحث من أن تثير أسئلة موجهة في وقت أبكر.

يمكن أن تكون اللجان غير الدائمة طرقاً جيدة للاستجابة إلى الفرص الخاصة أو التحديات التي تواجه الكلية حيث تكون مرثيات الهيئة التدريسية مرغوباً بها. لو أن الكلية محظوظة جداً وتلقت إرثاً كبيراً لاستخدامه حسب إرشادات اقترحها المتبرع، يمكن أن تكلف لجنة غير دائمة بتطوير مقترح محدد لاستعمال تلك الأموال، أو إذا طالب الرئيس الأكاديمي بإجراء ليساوي أعباء أعمال الهيئة التدريسية، فسوف يموت المشروع عند البداية بدون أي مرثيات من مجموعة هيئة المدرسين المعنية لهذا الغرض. وأخيراً تستطيع اللجنة التنفيذية نفسها أن تعمل كهيئة خاصة بالنيابة عن الهيئة التدريسية أو العميد.

وعندما تكمل اللجنة مهمتها المحددة، وفي المواعيد المحددة، يجب على العميد ألا يكتفي باستلام التقرير، ولكن يجب أن يقوم بحل اللجنة، وأن يقدم شكره الخاص وأن يبين كيف ستكون تنفيذ ومتابعة توصيات اللجنة، وهذه الخطوة الأخيرة مهمة جداً لأنها تتغلب على شك الهيئة التدريسية الدائم بنتائج عمل اللجنة.

إن فريق العمل، بتميزه عن اللجنة غير الدائمة، ذو عضوية أكبر عادة وذات مسؤولية أقل تحديداً، وذا وقت أطول. فمن أجل هذه الأسباب جميعاً يجب أن يشكل العمداء فرق عمل باقتصاد أكثر من اللجان الخاصة، ولكن فعلهم هذا يظهرهم بصورة يستحقونها. تستطيع فرق العمل أن تركز الانتباه على القضايا ذات

الأهمية المركزية بالنسبة للكلية - على سبيل المثال - تفحص حالة دراسة الاختصاص المتداخلة في الكلية ومن ثم تقدم التوصيات لتحسينها. ويقوم العميد الحكيم بتشكيل فريق العمل بناء على نصيحة الهيئة التدريسية ويقسح مجالاً كافياً لأعضائه لعرض القضايا، إذ يحتمل أن يكون هناك مأزق في النتائج.

اتحادات الهيئة التدريسية

توجد اتحادات الهيئة التدريسية في عدد صغير من الجامعات (وكم هو مفر أن نقول بدل ذلك إن معظم الجامعات ليس فيها هيئات تدريسية منظمة!)، ولكن حيثما توجد فإنها تقدم سمة جديدة ومهمة جداً في المجال المهني. إضافة إلى ذلك، تأخذ الاتحادات أشكالاً مختلفة. وتختلف مفاوضات الاتفاقيات بصورة متساوية. لذلك، يجب أن نحرص في تبؤنا عن دور العميد في العلاقة معها. لكن بعض السمات ثابتة بشكل لا بأس به.

أولاً، يعتبر العميد جزءاً من الإدارة بصورة طبيعية؛ وبالتالي تستبعد بعض الاتفاقيات النقابية العميد من أن يتقلد منصباً ذا فترة محددة في الهيئة التدريسية. وبالنظر إلى أهمية فترة العمل بالنسبة للحياة الأكاديمية، يجب على المرشح أن يعلم كيف تمس اتفاقيات النقابة التعيين الأكاديمي للإداريين قبل التقدم بطلب لشغل وظيفة في الجامعة ذات النقابة. ومن ثم، إن منظور النقابة بكل الاحتمالات سوف يجري تمثيله في لجنة البحث، لذا يجب على المرشح أن يطلب رؤية اتفاقية الصفقة وربما يتشاور مع زميل من جامعة ذات نقابة. وعدم القيام بذلك يدعو للاضطراب والتشويش حول السمة الأساسية للجامعة وسوف يكون ذلك محيراً لبعض مرشحي العمادة الذين لامبادرات لديهم، كما أنهم لا يرحبون بذلك.

أخيراً وبعد قبول الوظيفة، لابد للعميد الجديد من دراسة متمعنة لعقد الجامعة في أول فرصة ممكنة. فالحق سيؤثر في النواحي الحيوية لدور العميد وسلطته، وفي هذه الحالة، لن يكون من الحكمة أن يغمس في تدريب أثناء سير العمل.

والإجراء الأفضل هو مراجعة الاتفاقية مع إداري العقود الذي يستطيع توضيح دوره في التعامل مع النقابة، كما يستطيع تنبيه العميد إلى المشكلات الكامنة. ويستطيع إداري العقود تقديم النصح إلى العميد حول طبيعة الاتصالات المباشرة ومداها والتي ستكون مع موظفي النقابة، على الأقل، سوف يحتاج العميد إلى القيام بدور في إجراءات مظالم الهيئة التدريسية وأن يطلع على استخدامات عدم التمييز، ونصاب العمل، والترفع ومدة الخدمة، والسياسات الشخصية في الكلية. وتنصح أيضاً باجتماع مبكر مع رئيس النقابة والأفراد الأساسيين الآخرين مثل موظفي الشكاوى، وذلك لتأسيس خطوط اتصال قبل بروز الحالات التي لا بد منها.

تشمل بعض القضايا النموذجية التي قد يواجهها العميد، قضايا أعضاء مستائين من الهيئة التدريسية يرغبون بتغيير الأقسام أو يعتقدون بأنهم عوملوا بطريقة ظالمة، واللجان التي تجاهلت نواحي معينة من أجراء مدة الخدمة والترفع، ورؤساء الأقسام الذين لم يتبعوا الإجراءات المناسبة لإنهاء عمل بعض أعضاء الهيئة التدريسية المؤقتين أو الذين يعملون بدوام جزئي. ويشكو عدد من أعضاء الهيئة التدريسية من بيئة مكان العمل مثل الطحالب في السقف أو مجاري الهواء أو المدخنين من النافذة وهكذا. وغالباً ما يكون العميد ذا قيمة كبيرة كوسيط في البحث عن الحل قبل أن تكبر المشكلات، ولكن يجب أن يكون مستعداً لاتباع الطرق الرسمية في الاتصال إذا لم يتم التوصل إلى قرار. في جميع مراحل هذه المعالجات، تكون أفضل نصيحة تقدم هي أن يكون مستقيماً ومباشراً مع ممثلي النقابة ويرفض أن يكون في موقع المدافع أمام الانتقادات أو حتى العداوة.

يضع مجالان للصراع أصعب التحديات: قضايا التحرش الجنسي والتفويضات بتخفيض الميزانية. بينما يجب على كل العمداء أن يعالجوا حوادث التحرش الجنسي التي تبرز في كلياتهم، فإن تلك الجامعات ذات النقابة لديها إجراءات صارمة يجب اتباعها وقد تبقى القضية حية لبضع سنوات. الإجراءات الموضوعة لحماية حقوق المتهم والمتهم ذات ميزة هي ذكرها بوضوح، لكن اتباعها قد يكون موضوع درس في البيروقراطية يسبب الجنون.

إن مشكلة تخفيض الميزانية هي مشكلة قيود، لأن أحكام العقد قد تعيق مباشرة مرونة العميد في صنع الاقتطاعات التي يتطلبها التحليل الإداري الحكيم. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تجعل السياسات الشخصية من الصعب إلغاء الوظائف وحتى المؤقتة منها، مع أن النفقات الشخصية، طبعاً، تؤلف أكبر قسم من الميزانية. في ظروف كهذه، يصبح إداري العقود شخصية حاسمة ليس بالنسبة لرفاهية العاملين أشخاص بالكلية وحسب، ولكن لجميع النواحي الأخرى في عمليات الكلية وخططها. وحيث إن شروط اتفاقية الصفقة سارية المفعول، فإن الطريق الوحيد أمام العميد، عندما يكون في حال شك، هي أن يستشير إداري العقود.

ويجب ألا نترك الانطباع بأن العمل مع أعضاء من الهيئة التدريسية منضمين إلى اتحادات الهيئة التدريسية مجرد خبرة سلبية. فعلى العكس من ذلك، هناك مزايا عديدة لمثل ذلك الترتيب. إن وجود مجموعة من السياسات والاجراءات الواضحة لمعالجة الشكاوى والمظالم والرواتب وقضايا شخصية أخرى يؤدي إلى معالجة عادلة للأمور الصعبة والحساسة. فضلاً عن ذلك، هناك عادة طرف ثالث يعمل على المشكلات: موظف النقابة للمظالم، وهو مهتم تماماً كالعميد في التوصل إلى حل سريع ومقبول. ويعد كل ذلك، قد تذهب القضايا غير المحلولة إلى التحكيم الذي يقدم بالفعل نهاية للموضوع، ولكن ليس بالضرورة ضمن الخطوط التي يريدها الطرفان. وبصورة شخصية أكبر، يتلقى العميد المزايا الصحية والتقاعدية نفسها مثل أعضاء الوحدة المفاوضة، ويشكل عام تكون أعلى مما هو متوفر في الجامعات التي ليس فيها نقابة.

في النهاية، تعتمد علاقات العمل الجيدة مع النقابة على الصفات التي يمتلكها العميد في أية حال: الرغبة في التعبير عن تهمين نواحي العلاقة التي ستكون جيدة، والاستعداد للعمل مع ممثلي النقابة لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية في المشكلات الخطيرة.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Birnbaum, Robert. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Chafee, Ellen Earle, and William G. Tierney. *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: ACE/Macmillan, 1988.
- Keeton, Morris. *Shared Authority on Campus*. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 1971.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*. New York: Norton, 1990.
- Schuster, Jack H., Daryl G. Smith, Kathleen A. Corak, and Myrtle M. Yamada. *Strategic Governance: How to Make Big Decisions Better*. Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1994.





الفصل السادس

الأقسام، والبرامج، وقادتها

تشمل معظم الكليات، سواء القائمة بذاتها أو التي هي جزء من جامعة أكبر من اتحاد فدرالي للأقسام والبرامج. وهذا صحيح بالتأكيد في الكليات ذات المسؤوليات العقلانية الواسعة والمتنوعة، بما فيها الآداب والعلوم، والهندسة، والزراعة، والطب، و(عادة) الأعمال. ويختلف حجم الأقسام وسلطتها التقليدية وأدوارها المعينة من كلية إلى أخرى. على سبيل المثال، إن الأقسام في كليات الطب مستقرة بصورة غير طبيعية ورئاستها ذات مركز قوي جداً بحيث قد يبقى فيه القائد القوي والماهر سنين عديدة. بينما في الآداب والعلوم فإن الرئيس أو حتى المدير أقل قوة وأقل استمراراً. (انظر القسم التالي حول الفرق بين الرؤساء (Chairs) والمديرين (Heads)؛ وفي بعض الأحيان سنستعمل العبارة المحايدة «الموظف التنفيذي بالقسم [IDEO]» تتجه الزراعة نحو نموذج الطب، وتنحو الأعمال نحو نموذج اتحاد الآداب والعلوم. في كليات الاختصاص الواحد ذات المهمات المحددة أكثر كما في كلية القانون أو اللاهوت، أو ذات المهمات الخاصة مثل كليات الدراسات العليا، لا توجد في العادة بنى رسمية للقسم ولكن تجد ترتيبات مرنة من برامج أو أقسام ينقصها الاستغلال الذاتي الذي يصف ويميز القسم. إن اهتمامنا هنا بالكلية التي تستخدم بنية القسم. بالنسبة لهم، تؤلف الأقسام الإطار السياسي والمنهجي لكل المهتمين. وفي بعض المعاني، لن تحتاج الكلية للوجود إذا لم يكن من أجل كيانات النظام المعقدة التي توحيها وتقودها.

التعامل مع كيانات الأقسام المتعددة

سواء كنا أعضاء هيئة تدريسية أو إداريين، فإننا نفترض وجود الكلية ووجود الأقسام، وربما تبدو أشكالهم الحالية ضرورية ولا تتبدل (مع أنها غير مثالية). ولكن بقدر وضوح هذه الوحدات، ينبغي على العميد أن يدرس ماذا تعني وماذا تفعل وما هو الأفضل للتعامل مع رؤسائها التنفيذيين.

المكونات الأكاديمية

الأقسام والبرامج تقدم جميع المواد الدراسية وينتمي إليها أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة. وتميل إلى أن تكون منظمة تنظيمياً محافظاً جداً وتتبع التأسيس التاريخي للاختصاصات في حقل معين (فمن المعتاد أن يقال عن الآداب والعلوم إنها أقسام تسمى بأسماء كتب أرسطو). وتضفي أسماؤها وأشكالها جميعاً شخصية على الكلية. وقد يكون أمر الحفاظ على الهوية ومكان كلٍ من الاختصاصات سهلاً كما في التقاليد، لكنه يقدم أيضاً تحديات هائلة للعميد.

أولاً، لأسباب تنشأ من التاريخ والقلق أكثر مما تنشأ من الواقع الحالي أو التبرير الأكاديمي، تبدو معوقات الأقسام في الغالب عقبات لا يمكن التغلب عليها بالنسبة لمن يكون داخلها. تعيق عقلية التخزين هذه التقدم الداخلي والخارجي، على سبيل المثال، إن تطوير برنامج منهج دراسي في اختصاص يعتمد على بعض المواد في أقسام أخرى غالباً ما يُرفض إذا ما بدا أنه سيكون الاعتماد على وحدة أخرى لتُعِدَّ الطلاب، وتستطيع القوائم المشتركة للمواد الدراسية، وفرق التعليم خارج حدود الوحدة أن تجعل من الأمر سياسات متفق عليها بالإجماع.

ثانياً، حتى عندما تتغير الاختصاصات في التكليف أو التداخل كثيراً مع بعضها البعض، فإن أي اقتراح باندماج الأقسام أو تنظيمها (الكليات أقل كثيراً) يقابل بصرخات التحذير، وبشكل عام مثل «لا نستطيع التنازل عن هويتنا واستقلالنا الذاتي ولا عن مكانتنا»، أو «لن يوظف أحد خريجاً من هذا البرنامج».

يسعى مديرو البرامج غالباً إلى وضع القسم وذلك للتميز والاستقلال والاعتراف بالاسم الذي يعتقدون أنه سيرافق مثل هذا الانتقال. أقسام كثيرة، الآن، بدأت كوحدات ثانوية في أقسام أخرى أو كبرامج - على سبيل المثال، دراسات البيئة، والهندسة الذرية، والإحصاء الحيوي، والأمراض السارية، ودراسات المرأة، وعشرات أخرى. في أيامها عندما كانت برامج، اعتمدت هذه البرامج على أقسام أكبر ودائمة أكثر بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس وللتعريف بنفسها وحتى على الحصول على ميزانية مكان المخبر أو المكتبة. إن الفوائد الكبيرة للمرونة في بناء برامج أكاديمية جديدة ومتطورة ومتميزة، لاسيما على مستوى شهادة الدكتوراه، والفرصة في جمع أعضاء في الهيئة التدريسية من ذوي اهتمامات واسعة النطاق هي نقطة الانطلاق إذا لم يستطع البرنامج الاعتماد على الأقسام المحلية لتأذن لأعضاء الهيئة التدريسية بالتدريس بعيداً عن قاعدتهم المحلية أو إذا لم يتمكن عضو الهيئة التدريسية من اقتطاع الوقت والجهد ليقدم كل الدعم الآخر، مثل تقديم المشورة للطلاب، وتوجيه الأطروحات، ومساعدة لجان الامتحانات، دون أن نذكر السلم الطبيعي للجان إدارة الهيئة التدريسية - الذي يطالب به في القسم المحلي.

العناصر الإدارية

أمام الأقسام تحديات لجذب الطلاب وخدمتهم، ولتأمين جو داعم لتنمية الهيئة التدريسية والمنح الدراسية، وتربية ثقافية للمشاركة بالحياة المدنية (لجان وسياسات وإجراءات) تساعد عملهم ليجري بسهولة ويسر. إن الحياة المدنية من بين هذه الأمور الثلاثة هي أكثر احتمالاً لأن تكون إشكالية، أو - لنقلها بطريقة أخرى - إذا كان القسم يصارع في مهمته، يحتمل أن يكون أصل المشكلة الواجبات الإدارية المشتركة. لكننا قد نسمع الكثير عن طلاب تم احتقارهم أو تجاهلهم من أعضاء هيئة تدريسية منعزلين ومهتمين بذواتهم فقط، ويستمتع معظم أعضاء الهيئة التدريسية بالتدريس ويريدون أن يفلح طلابهم (حتى وإن كان الدافع هو «الأنا»، فلا يزال هناك الجهد!) وهكذا فهم يرغبون بإنشاء وضع يستطيع الطلاب أن ينجحوا

فيه. وبالتأكيد، ستبذل الهيئة التدريسية جهداً لتجعل عملها المهني مناسباً ومحل تقدير؛ هذه هي الطبيعة البشرية، وبالطبع بالنسبة لأولئك الذين ينجزون الكثير والذين ينجذبون إلى الحياة الأكاديمية! لكن العمل الإداري - لجنة المتحدثين، وممثلو مجلس شيوخ الجامعة، ومجموعة مراجعة الأمور الإنسانية وموظفو السلامة الكيميائية - له بعض السحر والجائزة. هذه هي الناحية من الحياة الأكاديمية التي يشارك فيها عضو الهيئة التدريسية بأقل رغبة، وبصورة عامة، وبأقل فاعلية. وببساطة ليس هذا سبب وجودهم في العمل الأكاديمي. ولكن بالإضافة إلى قضايا الإحجام والموهبة، هناك إمكانية صعوبات تقسيم أكثر: تنقسم الهيئة التدريسية بواسطة مفاهيم فروع معرفية ثانوية (على سبيل المثال، الجغرافية المادية مقابل الجغرافية الثقافية)، والعمر وإنتاجية البحث أو الطرق النظرية أو الضغائن الشخصية. يظهر بحث حديث (لماسي ويلجر وكولدييك 1994) أن أفضل الأقسام هي تلك الأقسام التي يشترك أعضاؤها في الأهداف لتحقيق تلك المهمات وأن يفهموا الدور الذي سيقوم به كل منهم في النجاح الكلي للوحدة. يستطيع العميد، وإن كان غير قادر على تحقيق هذا النموذج المثالي مباشرة، أن يساعد الموظفين التنفيذيين في القسم وذلك بمشاركتهم في البحث وتقديم المثل على مستوى الكلية وذلك بضمهم إلى التخطيط والتقييم (انظر الفصل السابع من أجل المزيد).

إن معظم العمل الإداري في الكلية يتم فعلاً على مستوى القسم، لاسيما في مجالات التخطيط، ووضع الميزانية، والتقييم الشخصي، وحسابات المنح، وإعداد التقارير. تعكس هذه واحدة من أصعب حقائق إدارة الجامعة: على الرغم من أن مقدار العمل الإداري المنجز في إدارة الكلية و تعقيدات هذا العمل قد زاد زيادة كبيرة، كان تأثير تنزيل كل من هذه الوظائف إلى كل قسم كأنه عبء غير مناسب وُضع على كاهل العاملين في القسم. يجب على العميد أن يحاول التأكيد على أن لجميع الوحدات الحق بالدعم الذي تحتاجه لهذه المهمات، وذلك لأن فعالية الكلية تعتمد عليه. شكل واحد من أشكال الحماية للقسم هو أن يتأكد، قبل تنزيل مهمة جديدة، من أنه يمكن تنفيذها وأن تنفيذها لا يتم إلا في القسم المعني فقط.

على سبيل المثال، يجب أن ينال الموظفون الجدد تدريباً يمكنهم من التكيف مع متطلبات أدوارهم. عندما يقدم النظام تغييرات مثل برامج حاسوب جديدة، فإن ورش العمل تساعد أعضاء القسم في استخدامها. ويجب على جميع الوحدات أن تقدّر أن هناك رباطاً حقيقياً بين الكلية والأقسام، ويتألف ذلك الربط من المعلومات ومعرفة أن أعمال قسم واحد يمكن أن يكون تأثيره في أقسام أخرى عديدة. والمفاجأة الكبيرة - مثل زيادة في السحب من الميزانية من دون تفويض ويقوم بذلك قسم طموح يمكن أن يؤدي الكلية بكاملها. فيجب على موظفي القسم أن يكونوا واضحين حول توقعات الكلية في إدارة الميزانية وفي التبليغ. فالجزر مفيد كما العصي. (العقوبة والثواب ضروريان) والمكافآت الخاصة لموظفي الأقسام ذات تأثير خاص من منظور الكلية (بموافقة كبير موظفي القسم طبعاً) وهي رسائل تقدير فاعلة.

تُقاس قوة القسم بشهرة الهيئة التدريسية وإنجازات طلابه وحجمه وفعاليته بالعمل معاً وإسهاماته في ازدهار الجامعة. إذا ما أخذت هذه العوامل معاً فإنها تؤثر في قوة الوحدة في الكلية. ويجب على العميد أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح أفضل الأقسام عند اتخاذ القرارات بتخصيص الموارد أو سحبها. إن معظم الأقسام الجيدة ذكية بما يكفي لفهم هذا والتصرف بموجبه، وفي بعض الأحيان يعتمد القسم على ميزته التي يدركها اعتماداً كبيراً حتى إنه يطالب بتقدير لا يستحقه. مثلاً، اعتقد قسم في جامعة بحث كبيرة أنه قد أُعطي وضعاً خاصاً على الدوام قبل بضع سنوات، وتوقع زيادة بالأموال عن أي قسم آخر بمقدار 50%، سنة بعد سنة، دون النظر إلى أي عوامل أخرى قد ظهرت! إذا لم يتحقق الدعم الخاص، فهذا يجعل القسم يتوصل إلى استنتاج بأن العميد لا يدعم الميزة. ونعترف بأنه ما من عميد يخضع لمثل هذا الابتزاز. لكن العميد، الذي يتفهم الحقائق السياسية، يستطيع أن يوجه معظم القرارات كطريقة لتحسين الجودة وقد يحصل على دعم أفضل الأقسام لأهداف الكلية بكاملها. إذا أذكت التوقعات التي لا أساس لها قوة من طرف

القسم الأفضل، يستطيع العميد أن يوضح بأن الاحتفاظ بالوحدة الضعيفة ضعيفة سوف يؤدي إلى هدر الطاقة والموارد من الكلية، وأنه ما من قسم مهما كانت جودته يستطيع تأمين الاكتفاء الذاتي، وأن أقساماً قليلة تستطيع أن تبقى قوية بمواقف انعزالية.

وهذا ليس دعوة إلى معاملة قاطعة للبرامج المتميزة في الكلية. يحتاج العميد إلى التعامل مع الأقسام القوية بعناية شديدة لأن أصواتها يمكن أن تكون قوية خارج حدود الكلية. ولقد كسبت الأقسام المحترمة على نطاق واسع مركزها وتلقت الدعم لتصل إليه. ومن العدل إيضاح ذلك عند مناقشة الجهود الحالية لتقدم الوحدات الأخرى بدورها (انظر الفصلين الثامن والعاشر).

سكن الهيئة التدريسية

تقدم الأقسام مساكن مهنية للهيئة التدريسية؛ فالمكاتب ومخابر البحث وخطوط التبليغ وزملاء فروع المعرفة والوقائع المهنية من يوم إلى يوم تجسد الهوية المهنية وإنجازها. وفي هذا السياق، تكون بعض الأمور أكثر أهمية من المكان، وبصورة خاصة التجاور. فالقسم الموزع مادياً، أو حتى مقسم إلى موقعين، لا يزدهر بصورة عامة. والزملاء الذين هم في أبنية منفصلة لا يرون بعضهم إلا قليلاً وقلما يتصلون ببعض، وفي النهاية يمكن أن يفكروا قليلاً ببعضهم بعضاً بكلام المعنيين. والمشاريع يصعب وضعها قيد التنفيذ كما يصعب إيجاد عاملين لها، ولا تنتقل شعلة الإبداع بسهولة بين الأبنية، وتبدو مسؤولية الكلية أكثر تجزئاً. في هذه الأثناء، يستطيع أولئك الذين يرغبون بالانسحاب من حياة القسم أو حتى يختبئون من المسؤوليات العامة أن يفعلوا ذلك. وعندما يكون المكان ضيقاً فقد يبدو معقولاً وضع العيادة النفسية في مكان وعلم النفس في مكان آخر ما دام جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كل فرع هم معاً، لكن ذلك بداية النهاية لقسم فيه فروع معرفة متميزة.

وبالعلاقة نفسها، تستطيع الأقسام ذات الأبنية الكاملة والخاصة بها (وهذا حلم كل قسم) أن تبقى كوحدات معرفية ومجموعة من مواطني الكلية. وذلك عن طريق التفاعل مع بعضها بعضاً فقط. وهذا صحيح بصورة خاصة إن كانت في أبنية بعيدة عن الأبنية الأخرى للكلية. وبالنسبة لبعض الأقسام، إن «المكان المميز» يعني في النهاية «أن بنائنا، قريب جداً من المكتبة، ويتحدد بشكل منتظم ويتسع كلما وظفنا أعضاء جدد في الهيئة التدريسية». بالواقع، قد يحتاج القسم القوي والذي ينمو إلى الانتقال لكي يستطيع أن يحتوي ازدهاره. إذ، ليس سخرية صغيرة، عندما يعطى القسم، الذي كان يشكو حزنياً من مكانه لسنوات، مكاناً أكبر وأفضل أن يفهم هذا العطاء على أنه إشعار بالطرد ويحقد عليه. هناك قصص عديدة عن تظاهرات عامة ورسائل إلى جريدة الجامعة، وشكاوى الاستغلال وبلاغة مصطنعة في اجتماعات الهيئة التدريسية ومكاتب العمداء وحتى إقامة حواجز! إن الادعاء الأكثر شيوعاً هو أن هذا النقل مفاجأة كاملة. إذ تحتاج الأقسام لأن يكون لها صوت في عملية التخطيط، حتى يتمكنوا من إدخال حكمتهم (بعد كل شيء فهو مكانها) وإعطاء منفذ لاهتماماتهم. ومع أن تفريغ الهموم العامة والاهتمامات جزء مهم من العملية، ينبغي أن تحدد بالمراحل الأولية.

يعتمد أعضاء الهيئة التدريسية الآن على المعدات الجبارة والحديثة جداً للتدريس والبحث قدر اعتمادهم على البيئة المادية الجيدة. ولا يكاد يكون التدريس أقل اعتماداً على التكنولوجيا من البحث، والصفوف الحديثة مع التقنيات الجديدة استثمار له مردود إيجابي، وأداء للطلاب أفضل، ومرونة أكبر كثيراً في محتوى المادة الدراسية. والدائرة التي فيها حاسوب وتستطيع دعم ضرورات مثل الدخول إلى الإنترنت أو البريد الإلكتروني أفضل قليلاً من قلم رصاص من دون ورق. وسوف يدفع القسم والكلية سريعاً الثمن من الإنتاجية والشهرة، وتميز الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية على حد سواء. وينطبق الشيء ذاته على مكان المخبر ومعداته. وعلى الكلية التزام بتقديم هذه الضرورات بموجب حاجة فرع المعرفة، بصورة

متساوية ضمن القيود على الموارد المتوافرة، ولزيادتها بقوة قدر الإمكان. إنه كالصيانة في البيت - والبديل هو اليأس الذي تتبعه خسائر كبيرة (انظر المزيد حول تنمية الهيئة التدريسية في الفصل التاسع).

شخصية الطالب

وكذلك الأمر بالنسبة للطلاب فهم يفكرون بعبارات خاصة بالقسم عندما يتم تعريفهم بالجامعة. يلتحق طلاب الدراسات العليا بأقسام معينة أو ببرامج معينة منذ وصولهم، وطلاب الجامعة يشجعون على اختيار التخصص أو البرنامج الدراسي بالسرعة الممكنة حتى يكون لهم موطن أكاديمي، وبما أن معظم الاستشارة (أو النصح) تجري في الأقسام - بالنسبة للمواد الدراسية ورسائل الماجستير والمهن - فإن الطالب يشعر بالانتماء إلى وحدة جامعية واحدة، دون الإشارة إلى الكلية. في الكلية الصغيرة قد يقوم العميد بتقديم المشورة (أو النصح) لكل طالب على حدة إضافة إلى انشغاله بالمتطلبات الأكاديمية. فالإتصال «بالعميد» في كلية متوسطة أو كبيرة قد يعني وكيل الكلية لشؤون الطلاب الذي يمكن أن يواجهه الطلاب من أجل مشكلات خاصة؛ فالعميد شخصية احتفالية يقابله الطلاب في المناسبات الرسمية. لذلك فإن النجاح الأكاديمي للطلاب وانتماءهم كخريجين يرتبطان ودياً بحسب خبراتهم مع القسم من حيث المشورة والمنهاج والتدريس والمنح الداخلية ونوادي المواد الرئيسة وأكثر من ذلك. وهذا جزء كبير من علاقة الكلية مع العدد الكبير من طلابها. ومن الواضح أن علاقات الأقسام بطلابها ذات مصلحة حساسة بالنسبة للعميد.

تقوم إدارة الكلية بدور حيوي أيضاً بتقديم الدعم للمستشارين، ويشمل ذلك سهولة الوصول إلى السجلات والاطلاع على المعلومات الواضحة والحديثة حول المتطلبات الأكاديمية والخدمات الجامعية. مرة أخرى، إن معرفة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الكلية بالعمل الأمثل مع الطلاب مهم ونادر بصورة مدهشة. أصبحت الجوائز في مجال التدريس عديدة جداً خلال العقد الماضي، لكن الأدوار

التي تستهلك الوقت كالإشراف أو الجهود الأخرى خارج الصف تعتبر جميعها في معظم الأحيان كعمل غير معقد وغير مهم أو حتى تصرف الانتباه عن العمل (الحقيقي). وهنا ليس للأقسام القوية أية ميزة. فيندشش العمداء دائماً إذ يجدون الخريجين من الأقسام المتواضعة جداً ذوي ولاء شديد لهم تماماً كالخريجين من أكثر البرامج الأكاديمية تميزاً إذا ما تذكروا أنهم قد تعلموا جيداً وعمولوا معاملة جيدة وأنهم كانوا محل اهتمام وتقدير. فقد صعق عميد عندما اتصل هاتفياً بمتبرعين من الخريجين في ولاية بعيدة مثلاً وسمع فيزيائيين ناجحين يشنون على قسم الأحياء - الذي كان في قبو الكلية زمناً طويلاً كما يذكر الجميع - وقد أثنوا بصورة خاصة على أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم الذين شطبوا من سجل العلماء.

التعامل مع الأقسام والموظفين التنفيذيين فيها

لما كانت الكليات هي تجمع أقسام وبرامج فإن الإدارة الداخلية لهذه الوحدات هي مفتاح الكلية الناجحة (أو غير الناجحة). ودور العميد في تعيين الموظفين التنفيذيين في الأقسام، ومراقبتهم وتقييمهم، وفي وضع معايير واضحة ومتساوية وفعالة لقيادة الأقسام يمكن أن تصنع الكلية أو تفشلها.

الموظفون التنفيذيون في الأقسام كإداريين في الكلية

يقوم الموظفون التنفيذيون في الأقسام بدور في أقسامهم يشبه دور العميد في الكلية ويمثله بالحوية. ويقوم هؤلاء الموظفون التنفيذيون بقسم كبير من عمل الكلية إذ إنهم على اتصال مباشر مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب ويراقبون منهاج القسم ويضعون البرامج للصفوف ويوظفون الأعضاء الجدد في الهيئة التدريسية والطلاب وينشئون علاقات مع الكيانات الخارجية في الشركات والصناعة. وفضلاً عن ذلك، إن جودة النتائج، إذا ما أخذت معاً، سوف تحدد بشكل كبير جودة الكلية في الجامعة وخارجها.

توظيف الهيئة التدريسية. فكر بدور الموظفين التنفيذيين في تعيين أعضاء الهيئة التدريسية مثلاً؛ هذا الدور ممارسة في الدبلوماسية والكفاءة العملية التي لا تتوقف. إن التحدي الأول هو إقناع القسم بالموافقة على ما يحتاجه، ثم إقناع العميد بالموافقة على تلك الخطة وتمويلها. ولعل اختيار لجنة البحث هو أكثر اللحظات حساسية. فيضع الزملاء أهمية كبيرة على كل خيار - أو حذف - من الأعضاء. وفي الواقع، يمكن أن تكون الأقسام أكثر تأثيراً بتشكيل لجنة البحث من تأثيرها بنتائج البحث نفسه. فاللجنة حرية تصرف كبيرة بشكل طبيعي عندما تبدأ مهمتها، لكن يجب على الموظف التنفيذي في القسم أن يكلف اللجنة ويضع القواعد والتوقعات في البداية، وأن يتابع تقدم أعمال البحث. فعندما تكون اللجنة مستعدة لمقابلة المرشحين النهائيين، فإن الموظف التنفيذي في القسم، مرة أخرى، يأخذ القائمة القصيرة المقترحة إلى العميد وإلى أية إدارة أخرى للمراجعة، لأنه عمل تأكيد. ومن الواضح أن الموظف التنفيذي في القسم يقوم بدور حاسم في عملية المقابلة وعندما تستقر اللجنة أو القسم على الخيار، فإنه يأخذ التوصية إلى العميد. فالموظف التنفيذي في القسم مهم مثل باقي أعضاء اللجنة - الهيئة التدريسية والطلاب على حد سواء - فيقوم بتنفيذ توصيتهم سواء بتقديم عرض أو بإقناع العميد لأن يقوم بذلك.

بفرض ندرة الوظائف للهيئة التدريسية والحاجة إلى القسم (المتطور بتناغم مع الكلية)، يكون دور الموظف التنفيذي في القسم ذا أهمية حاسمة بالنسبة إلى عافية الوحدة. فالتوظيف الناجح مفيد للجميع: يحصل الطلاب على تعليم جيد، ويحصل أعضاء الهيئة التدريسية على زميل جديد ونشط، وتصبح ميزانيات الأقسام والكلية قوية عن طريق زيادة التسجيل وربما عن طريق أموال الهبات (للمزيد انظر الفصل التاسع).

تحقيق التنوع. تمثل قيادة الكلية إلى تحقيق التنوع في الهيئة التدريسية وهيئة العاملين والطلاب مسؤوليات العميد الرئيسة. ولدى العميد عدد صغير نسبياً من الوظائف ليغير بواسطتها تركيبة أي قسم أو يجعلها متوازنة، ولأسباب تاريخية

معروفة تظهر معظم الأقسام بعض الاختلال الديموغرافي المهم، فقسم الهندسة مؤلف من الذكور بصورة كاملة تقريباً، وقسم اللغة الأجنبية من الإناث بصورة غير متناسبة، أو أي قسم في أي حقل لم يحقق أي مستوى ذي معنى من التنوع العرقي أو الطائفي. بإيجاز، إذا لم يستخدم الموظف التنفيذي في القسم (أو العميد) كل تعيين ليفرض تغييراً في ديموغرافية القسم، فمن الصحيح كذلك أن كل تعيين يمثل فرصة مهمة لتحقيق أنواع كثيرة من التقدم بقدر الإمكان: السمة العقلية، والتغطية أو الاختصاص، والتنوع. بهذا الوضع وبدعم العميد – ولكن ليس بالضرورة أبداً – يستطيع الموظف التنفيذي في القسم أن يشغل أعضاء الهيئة التدريسية في إيجاد مرشحين مؤهلين من الأقلية للوظائف وأن يقدم برامج ومحاضرات تجذب طلاباً متنوعين.

زمالة الكلية. القسم مجتمع مغلق – مغلق على الأقل بمعنى أن للهيئة التدريسية مكاتبها ومخابرها بجانب بعضها بعضاً، ومثالي بمعنى كونهم يتعاملون كزملاء متقاربين في الميول والمشارب. وتتجح بعض الأقسام في وضع مكافأة عالية على زمالة الكلية وتستطيع العمل من خلالها بدون آثار عكسية على المجتمع. ويبدو أن أقساماً أخرى تزدهر بالقتال المميت على قضايا تافهة. مثلاً، يذكر عميد أنه قبل بضع سنوات قدم عضو هيئة تدريسية شكوى رسمية إلى الجامعة عندما شغرت غرفة قائمة في زاوية أعطيت إلى شخص ذي خدمة تقل سنة واحدة عن خدمته هو. عندما خسر تلك الشكوى، تقدم بشكوى أخرى لأنه كلف بالتدريس في الساعة 9,00 صباحاً بدلاً من الساعة 10,00. أصبح القسم مشغولاً بأمور ليس لها قيمة عندما ركز أعضاء الهيئة التدريسية على مثل هذه القضايا، ولا يتمكن من جذب القائد الذي يستطيع من إعادة تعريف طاقات الهيئة التدريسية من الشجار على أمور تافهة ومن الأحقاد إلى التدريس والمنح الدراسية والمواطنة بالكلية.

الذاكرة الأكاديمية بعيدة المدى، وأي قسم لا يخلو من الأزمات التي تركت جميع الأطراف حاقدة على النتيجة – سنين أحياناً؟ لكن الموظف التنفيذي في القسم الذي يستطيع أن يتعامل جيداً مع شخصيات متنوعة يستطيع أن يكبح

جماح أية مجموعة من الهيئة التدريسية ويخلق روح الجماعة في القسم تمكن الأعضاء من تجاوز الندبات المخيبة ومن الموافقة على أهداف جديدة. والحفاظ على معظم الأنا مكبوتة ليس مهمة سهلة، قد يتطلب تدخل العميد بطرق دبلوماسية أو حتى حاسمة، لكن الموظف التنفيذي في القسم الذي لا يستطيع أن يفسح المجال للأنا المتطورة بصورة خاصة عندما تكون ملائمة، وأن يقف لها عند اللزوم سيفشل في النهاية كموظف تنفيذي في القسم ويترك فوضى سياسية قد تستغرق إزالتها عقداً من الزمن.

إن القسم الذي يستقر على خطط جيدة ثم يعمل تحت قيادة موظف تنفيذي قوي سيحقق الفوائد على جميع المستويات. مثلاً، إذا وافق قسم اللغات الأجنبية على حاجته إلى مخبر لغوي متطور، وأخذ الموظف التنفيذي المحترم هذا المشروع إلى العميد مع التأكيد على أن القسم يستطيع أن يجد نصف التمويل بنفسه فإن العميد سيشعر بالثقة في تقديم المبلغ المتبقي. فالقسم لا يكسب التسهيلات الثمينة وحسب لكنه يشجع الوقوف كعنصر مبدع في الكلية. وسوف يكون للعميد إنجاز يشير إليه عندما يطلب الهبات الخارجية، وسوف تكبر الكلية في التقدير العام لكونها نشيطة ومتجددة. وعلى العكس من ذلك، إن الأقسام المضطربة تثير الاهتمام كذلك وهي إلهاء للعميد، وقد تكون مشاريعها، لاسيما عند عرضها كطلبات، للعميد مثيرة للغضب لأنها غير واقعية. وقد يكون أفضل جواب للعميد أنه سيشاور الموظف التنفيذي حول مثل هذه المشاريع التي قد تكون مقبولة، وربما بإدخال إنجازات يمكن أن يقيسها أعضاء الهيئة التدريسية. من سوء الحظ، إذا لم يتمكن الموظف التنفيذي من حل المشكلات، فإنها ستعود إلى إدارة العميد. في ذلك الحين، ستكون الإجراءات الجذرية ضرورية، وغالباً ما يكون الموظف التنفيذي هو ضحية الحل. ويكون القسم قد فقد قيادته، وكل من يرى هذا الانقلاب يكون مستعداً لافتراض أن الكلية كذلك في حالة فوضى.

وضع الميزانية. قد يصنع الموظفون التنفيذيون ميزانية الكلية أو يفشلونها. فهم الموزعون الرئيسيون للموارد لأنهم يتعاملون مع العديد من الأشخاص. وبهذا تؤثر مهارتهم المالية أو فقدانها، على حال الكلية. فقد يستطيع هؤلاء المديرون، إذا ما تمتعوا بحكمة جيدة، أن يحققوا معجزات كبيرة مثل تغيير أسس رسوم العملية في العيادة وتحويلها من مستهلك للموارد إلى مولد لها، والأقسام التي تطور امتحانات سبر المعلومات (في اللغات أو الرياضيات خاصة)، بحيث يسجل الطلاب الذين يميلون إلى الابتداء بالمستوى الأدنى في صفوف مساوية لاستعدادهم، تستطيع أن تجلب راحة حقيقية لميزانية التعليم: مواد تمهيدية قليلة للأساتذة، وتسجيل كامل في المواد الأكثر تقدماً - وتعليماً أفضل للطلاب. والموظفون التنفيذيون الذين ينتحبون على الوضع الراهن، بدلاً من استخدام الميزانية استخداماً أفضل، ينالهم نصيب من ازدهار الكلية بكاملها.

جمع الأموال. إن جمع الأموال حقيقة إدارية في كل مستوى (انظر الفصل الخامس عشر). وعلى الرغم من أن العميد يقوم بدور القائد، فإن للموظف التنفيذي في القسم دوراً مهماً جداً يقوم به أيضاً، وسنقدمه هنا بصورة موجزة. كثير من الهبات و الأعطيات الخارجية تثيرها الحاجة في قسم معين، أو إعجاب المتبرع بتلك الوحدة حتى وإن قدمت الهبة إلى الكلية بصورة رسمية، كما في الهبات لمركز الأستاذية، وتسهيلات جديدة أو مجددة، والمخابر ومجموعات المكتبة. إن الموظفين التنفيذيين في الأقسام أعضاء رئيسون في فريق جمع الأموال للكلية لسبب بسيط هو كونهم أقرب إلى العمليات والفرص التي قد توضع أمام من سيتبرعون في المستقبل. ومن المحتمل أن يعرف موظفو تطوير الجامعة أكثر من غيرهم الأشخاص الذين ينمون علاقاتهم معهم، ولكن غالباً لا يعرفون الفكرة الواضحة التي ستلهب خيال المتبرع؛ ويعرف الموظفون التنفيذيون حلم البرنامج الذي لم يمول بعد، وعضو الهيئة التدريسية النجم الذي يستطيع تحويل المخبر أو الصف، ونوع الدعم الخاص الذي سيجذب أفضل الطلاب الذين تغريهم أماكن أخرى. وعندما تتحدد الفكرة

والمتبرع المتوقع، سوف يكون الموظف التنفيذي في القسم، جنباً إلى جنب مع عضو الهيئة التدريسية صاحب العلاقة، في متابعة الأمر والعمل على تأمين التبرع، ومن ثم يدعو المتبرع ليشاهد النتائج.

متابعة المنح. تعيش جميع العلوم وكثير من فروع المعرفة أو تموت بمتابعة المنح الخارجية والعقود متابعة لا هوادة فيها. يستطيع الموظف التنفيذي أن يجعل المتابعة سهلة جداً وذلك باتخاذ دوراً فاعلاً في تشجيع الطلبات وتهيئة الجو لصاحب الطلب الناجح للقيام ببحث، مثل تقديم العاملين للدعم وصفقات أخاذا للمعدات. ومن المهم كذلك أن يبحث الموظف التنفيذي عن برامج للمنح لدعم تجديد مراجعة المناهج، والتحسينات التعليمية. وتساعد كل هذه الأنشطة في تحسين صورة الكلية حتى عندما ينجزون الأهداف الضرورية.

الموظفون التنفيذيون كحكومة للكلية

لا نبالغ إذا قلنا إن العميد فعال بقدر ما تنجزه مجموعة الموظفين التنفيذيين من أعمال ولذلك يقدر العمداء الأذكياء الموظفين التنفيذيين. فهم يمدحون أصحاب الأداء البارز ويكافئونهم، ويراقبون أولئك الذين يحتاجون إلى مساعدة. وهذا يأتي بنا إلى التحديات المزدوجة للعمداء في علاقاتهم مع الموظفين التنفيذيين: تحقيق الوفاق الفردي بينما يقومون بتسهيل علاقة العمل الإيجابية بين الموظفين التنفيذيين بصورة جماعية.

تحقيق الوفاق الشخصي. يجب على العميد أن يعرف كل موظف تنفيذي في القسم معرفة جيدة - من حيث نقاط القوة الإدارية ونقاط الضعف فضلاً عن المزايا الشخصية. وهذا أكثر من مجرد السلوك الجيد، أن اللباقة الأساسية، كما قال أحد العمداء، نحو رؤساء الأقسام بعيدة المدى. أن رؤساء الأقسام لديهم أشياء كثيرة (وربما أكثر جاذبية) يقومون بها، أكثر من مجرد طلب موعد مع العميد وبالتالي لا بد من تلبية طلبات المواعيد بعين السرعة. فالعميد الذي يصبح وصول الموظفين التنفيذيين إليه صعباً، فإنه بذلك يرسل إشارة فظيعة من اللامبالاة بالموظفين

الإداريين الأساسيين ويترك القضايا الصغيرة التي يمكن حلها بمحادثة بسيطة تتحول إلى قضايا أو حتى قضايا طارئة. ومن جهة أخرى، لا يستطيع عميد أن يلجأ إلى سياسة الباب المفتوح بصورة كاملة، ولكن لا بد أن يتخذ سياسة قريبة من تلك السياسة بالنسبة إلى رؤساء الأقسام. وهذا يعني أن يصغي إلى ما يهمهم وأن يتابع الالتزامات متابعة سريعة وضميرية. وهذا يعني أن يعطي اهتماماً كاملاً عندما يزورونه أو يخاطبونه هاتفياً، كما يعني أن يبادر بالاتصال وألا ينتظر المشكلة التالية حتى تتطور قبل التحدث معهم مرة أخرى.

ويمكن أن يسهم تناول الغداء بعيداً عن الجامعة ومشاغل اليوم، كما يمكن أن يسهم وقت ودي عندما يستطيع رئيس القسم التحدث عن اهتماماته الأكاديمية، في بناء وفاق شخصي ويعطي للعميد نظرة ثاقبة في أسلوب الموظف التنفيذي ووجهة نظره. ومن الأمور الحتمية أن يثق رؤساء الأقسام بالعميد، والعكس صحيح. ولكن وراء ذلك، ما هي طموحات الموظفين التنفيذيين على الصعيد الشخصي وعلى صعيد القسم؟ ما هي التوجهات التي يعتقد الموظف التنفيذي بأنها الأفضل للقسم في السنوات القادمة؟ هل يحب الوظيفة، ربما يأمل بأن يصبح عميداً، أم قضى هذا الوقت مشدوداً ويأمل بتغيير سريع؟ ما الذي جعل هذا الشخص يصبح رئيساً للقسم بالمكان الأول؟ هل يحضر الاجتماعات المهنية ليحافظ على روح العصر في هذا المجال، أو هل يتلقى دعوات ليتحدث أو يشاور؟ والعكس، وهو مهم بصورة مساوية، هل يتواجد بالقسم بشكل كاف ليقوده بصورة فعالة؟ لا حاجة للصدقة الحميمة؛ يريد البعض علاقة اجتماعية مع العميد، ويحافظ آخرون على حد أدنى من النواحي الشخصية. ما دام الموظف التنفيذي يشعر أنه محترم ومعتبر في العمل، فإن العميد يعرف أن هذا الشخص مناسب لواجباته وأن الوفاق كان لكلا الجانبين.

تشجيع الموظفين التنفيذيين على العمل معاً. إن إقناع الموظفين التنفيذيين بالعمل معاً كوحدة تحد أكبر. يتبلور السؤال بشكل غير متغير حول الموارد. ويعرف جميع رؤساء الأقسام أنهم يتنافسون معاً على موارد محددة - الأموال والطلاب

والمكان والعاملين - ويتطلع ناخبوهم إليهم ليقوموا بتسليمها. وهذا أمر غير محظوظ، لأن العميد يرغب في أن يعمل رؤساء الأقسام كمجموعة على الأهداف المنهجية والثقافية والجامعية كما هي موجودة في الخطة إضافة إلى الطموحات المالية. ويضيع التناسق كله إذا ما شارك رؤساء الأقسام بالأفكار القائمة فقط بحيث لا تستطيع جميع المشاريع أن تحتل الصدارة والأولويات.

والى الحد الذي يستطيع فيه العميد أن يجعل الموظفين التنفيذيين يركزون على الأهداف والبرامج كمسؤولية مشتركة، بدلاً من حلبة التنافس على موارد غير كافية، فإنهم يستطيعون أن يعملوا كمصدر لا يقدر بثمن للعون العملي والحكمة الجماعية على أسئلة أكثر تحديداً ومن ثم تأخذ شكلاً كمصدر للحصص. ويبدو أن القلق الكبير بين رؤساء الأقسام ينبع من الشك بأنهم لم تقدم لهم الصورة كاملة. ولذلك إذا وضع العميد ميزانية الكلية (وليس تفاصيل ميزانية أي قسم، طبعاً) بتفاصيل صريحة، فسوف يكون لدى الموظفين التنفيذيين ثقة أكبر في الحالة بكاملها ويناقشون القضايا التي تؤثر في الكلية ككل بدلاً من الابتداء بالهموم المحلية.

ومن دواعي السخرية، إن المخاوف المزدوجة من أن يكون خارج نقاش الميزانية وفتح قضايا تتعلق بقسم واحد بشكل غير مناسب ليناقشها موظفون تنفيذيون، تجعل بعضهم ينسحبون من دعوة العميد لمعالجة قضايا تتعلق بالكلية ككل. ويجب أن يثقوا بأن نصائحهم ستؤخذ على محمل الجد وبأنهم لا يخاطرون بوضع وحدتهم الخاصة. إن المناقشة حول تحديد حصص الموارد (أو إعادة تحديد الحصص)، والمعايير الموضوعية والمعقولة مثل التسجيل، أو كلفة الساعة المعتمدة، أو مجمل الدخل الذي يتولد، تجعل الصورة أوضح وتركز على قضايا أكثر من الفوز والخسارة؛ وسوف تكون هناك فرصة كافية لتلك المحادثة عندما يتخذ العميد عملاً ما، ولكن الجري وراء معايير موضوعية أسوأ من ألا يفعل شيئاً إن كانت تطبق بشكل غير دائم أو غير متوافق. وفي الأمور المالية خاصة، من أسوأ الأشياء التي يقوم

بفعلها عميد جديد هو أن يعد بمجموعة موارد ثم يستخدم جزءاً مما نوقش فقط ويحتفظ بالباقي لاستخدامات أخرى غير محددة فيما بعد. إذا كان العميد يحتاج إلى مال احتياطي لمبادرات جديدة فيجب أن يكون ذلك واضحاً أمام الموظفين التنفيذيين منذ البداية.

يتذمر جميع العمداء وجميع الموظفين التنفيذيين من وجود اجتماعات عديدة. صحيح، لكن قيادة الكلية تحتاج لاجتماعات منتظمة لسببين اثنين. أولهما وأكثرهما وضوحاً التعامل مع العميد، كما اقترحنا من قبل، وثانيهما أساسي أكثر. يخدم معظم الموظفين التنفيذيين، باستثناء العاملين بالزراعة والصحة، فترة قصيرة نسبياً - ثلاث سنوات أو أربع - وبذلك يكون ثلث الموظفين التنفيذيين معينين حديثاً في كل سنة. وفي الكليات الكبيرة كالآداب والعلوم قد يعني ذلك عشرة قادمين جدد أو أكثر حول الطاولة في فصل الخريف. لا يعرف الجميع بعضهم في البداية، وتحتاج المجموعة المكونة حديثاً إلى الاجتماع والعمل معاً لتكون فعالة، كمجموعة موظفين تنفيذيين ومجموعة مستشارين. يؤثر حجم المجموعة أيضاً فيما تستطيع، وما يجب، أن تنجزه - الاجتماعات الصغيرة (من اثني عشر عضواً أو أقل) أكثر جوهرية وتشبه ديناميكية العاملين في الكلية، ويجتمع بعض عمداء الكليات الصغيرة مرة كل أسبوع. بهذا التواتر، تتماشى المجموعة مع القضايا وتستطيع العمل بكفاءة في جلسات قصيرة. وفي المجموعات الكبيرة من الموظفين التنفيذيين، كما يرى المرء غالباً في كليات الآداب والعلوم، يكون تواتر الاجتماعات أقل (مشكلات البرمجة وحدها تؤكد ذلك)، لكن الاجتماعات أطول وذات مدى أوسع، وأكثر تنازعا. وفي الكليات الكبيرة، وخاصة كليات الآداب والعلوم، قد يجتمع رؤساء الأقسام في مجموعات ثانوية (العلوم الإنسانية، والعلوم وهكذا) في اجتماعات أكثر موضوعية، وجلسات كاملة ربما مرة واحدة في الفصل الدراسي. في جميع الأحوال يجب على جميع الأعضاء أن يسهموا ببود الأجندة.

لا تزال الخلوة التي تحضرها لها الهيئة أو الجامعة تحضيراً جيداً نشاطاً لا يقدر بثمن إذا استخدمت بشكل اقتصادي وبتركيز واضح. يحدد بعض العمداء قرارات ويأتون بخطباء حول المواضيع مثل التنوع أو التكنولوجيا في التعليم العالي أو يكرسون جزء من الوقت لتدريبات عملية حول القضايا مثل حل الصراع أو العمل مع أعضاء تحت الاختبار في الهيئة التدريسية، وربما يستخدمون رؤساء أقسام أكثر خبرة كأشخاص للرجوع إليهم. وهنا يستطيع الموظفون التنفيذيون والعمداء أن يبدؤوا عملية التخطيط بشكل يشجع المناقشات القوية والتفكير الخلاق. لدى بعض العمداء الطاقة لأكثر من خلوة واحدة في السنة، إما في فصل الخريف للترحيب بالقدامين الجدد وبناء مجموعة ديناميكية، ووضع أجندة السنة، وإما في فصل الربيع لتقييم نتائج أعمال السنة، والإقرار بفضل رؤساء الأقسام في نهاية خدماتهم. وهذه الاعترافات بفضلهم تقدر تقديراً كبيراً إذا ما حدثت في بيت العميد وحضرها الأزواج والشركاء. إن حقيقة قيام العميد (وعائلته) باستثمار الطاقة ليجمع الجميع معاً في أمسية اجتماعية تنقل رسالة قوية إلى رؤساء الأقسام.

يجب على كل عميد أن يكتشف بخبرته الشخصية مقدار التفاصيل التي ينقلها إلى الموظفين التنفيذيين والتي يحتاجونها أو التي تكون مناسبة لاسيما حول الأمور الحسنية. إن إثارة آمال بالرخاء لا أساس لها - أموال جديدة، على سبيل المثال - ليست أفضل من إثارة همم لا أساس لها حول الأخطار التي قد لا تتحقق أبداً، ولكن إذا جمع العميد الموظفين التنفيذيين جنباً إلى جنب مع القضايا الراهنة، فإنهم يستطيعون أن يأتوا بثقل مجتمع الكلية بكامله ليتحملوا أمر صغير إما أن يدعموا أو يعارضوا. ولكن ما هو العمل بشأن الشائعات حول اقتطاع من الميزانية وشيك، عندما يعرف العميد أن هذا الاقتطاع قادم ولكن ليس بالحجم الذي يشاع؟ وهذه بعض من الأسئلة للدراسة: هل يستطيع الموظفون التنفيذيون المساعدة حقاً؟ إذا كانوا لا يستطيعون، هل يكون نشر المعلومات من أجل المعلومات فقط وربما تسبب ثوراناً غير ضروري؟ ما هو توقيت القضية؟ إن السياسة المقترحة، والتي تحتاج إلى

بضعة أشهر، من الأفضل أن توضع جانباً الآن. هل الموضوع سري؟ يجب أن تكون هذه الأمور واضحة لأن الدافع الطبيعي هو معرفة القسم لهذه المعلومات على أمل أن تؤثر في النتيجة.

هناك صيغة خاصة لهذا السؤال تتدرج حول نقل مناقشات العميد مع الرئيس التنفيذي أو الرئيس الأكاديمي. إن كان العميد ينقل أي شيء أم لا، سوف يكون الموظفون التنفيذيون أحراراً في أن يخمنوا حول جميع الموضوعات التي يمكن أنها كانت قيد المراجعة، أو لا بد أنها كانت كذلك. هكذا عندما يسألون أسئلة، وسوف يسألون طبعاً، يحتاج العميد لأن يكون مستعداً للإجابة بصراحة ولكن بدبلوماسية (انظر أيضاً الفصل الثالث عشر). إحدى حالات التطرف التي يواجهها بعض العمداء هي معرفة أن نائب الرئيس التنفيذي يفكر بإعادة تنظيم الجامعة تنظيمياً يؤثر جذرياً في الكلية، ويمكن حتى، نقل بضعة أقسام أو برامج إلى كلية أخرى أو تفكيك الكلية بأكملها، إن لم يكن هناك عوائق لمناقشة مثل ذلك النقل مع رؤساء الأقسام، فمن المهم محاولة رفع ذلك دون وجل، وبذلك يجعل النقاش الموضوعي ممكناً. ولكن إذا اعتبر الرئيس الأكاديمي ذلك سراً، ومن ثم إن أفضل طريق هو توضيح الحكمة من رؤساء الأقسام حول البدائل التنظيمية من دون مخالفة تلك السرية.

في كل كلية خليط من رؤساء الأقسام الجدد والخبراء والمغادرين، ويقدم كل من هؤلاء تحديات مختلفة. فأولئك الذين أمضوا في الإدارة سنتين على الأقل يسيطرون على عملهم سيطرة جيدة وسوف يسيطرون دائماً. وإذا كانوا قدامى فيحتمل أنهم شاهدوا عدداً من العمداء يأتون ويذهبون بينما بقي دورهم ذاته بصورة رئيسة (يعرف الجميع أن العمداء يأتون ويذهبون أسرع من الهيئة التدريسية). وعلى الرغم من احتمال كونهم بطيئين في تكيفهم مع التغيرات، فإن قادة الهيئة التدريسية هم مصدر استقرار الكلية. ويمكن أن يكونوا ذوي قيمة كبيرة في إرشاد الموظفين التنفيذيين الجدد، وكذلك العميد الجديد، وقد يكون الموظفون التنفيذيون القدامى أعضاء قدامى في الهيئة التدريسية في القسم، والوقت الذي

قضوه في القسم مفيد، إذن لزيادة معارفهم، يجب الاعتراف وتقدير إنجازاتهم، والبحث عن ردود الفعل على خططهم للتغيير أو النمو. وبالضرورة، كما يحدث مع موظفي الكلية، سيقدر عدد قليل من الموظفين التنفيذيين هؤلاء أن يتخلوا عن العمل خلال السنة الأولى أو حواليتها. في معظم الأحوال، يتوصل كلا الطرفين إلى تلك الخاتمة.

بالمقابل، قد لا يرتاح الموظفون التنفيذيون المعينون حديثاً عند وصول عميد جديد. فهم لا يزالون يواجهون دوراً جديداً في مجال عملهم ويدركون أنهم يعملون الآن تحت إمرة شخص لم يعينهم. ولكن لذلك السبب تماماً، يحتمل أن يكون الموظفون التنفيذيون الجدد أكثر قبولاً للاقتراح والاطلاع من الموظفين القدامى. قد يوصي العميد بورش للتدريب، كتلك التي تقدمها الهيئة الأمريكية للتعليم العالي (AAHE) و (CCAS) والترتيب مع المحترفين ليعطوا جلسات تعريف للقادمين الجدد. وتقدم بعض الجامعات ندوات لتعريف الإداريين الجدد بالممارسات الجامعية ويتوقعات الكلية.

يواجه العميد معدل زيادة إجمالية تصل إلى ما بين 25 و 35 بالمائة، وهو في حالة إعداد دائم لمجموعة قيادة جديدة - ليس الموظفين التنفيذيين فقط، بل الموظفين التنفيذيين الوكلاء ورؤساء اللجان. كقاعدة عامة، سيكون هناك عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمكنهم الأداء بشكل رائع في أي من هذه الوظائف لكنهم كانوا إما خجولين أو يعملون كثيراً أو يُهملون، وهناك عدد مساو على الأقل ممن يعتقدون أن هذا الوصف ينطبق عليهم لكنه لا يؤهلهم بأي شكل. وستكون اقتراحات الموظفين التنفيذيين حول فرص المستقبل بين أعضاء الهيئة التدريسية أكثر اطلاعاً ولكن ليس أقل انحيازاً من أعضاء الهيئة التدريسية على نطاق واسع. إن تشجيع تعيين الرؤساء الوكلاء طريقة أخرى لتقديم التدريب على مستوى القسم. عندما تحين الفرصة نفسها، يستطيع العميد أن يشجع أيضاً الأفراد الواعدين بأن يفكروا بالخدمة كموظفين تنفيذيين. وبالعودة إلى نصف أعضاء الهيئة التدريسية الذين أهملوا، تمكن عدد كبير من العمداء من زيادة التنوع بين رؤساء الأقسام وذلك

بتعيين امرأة أو عضو الهيئة التدريسية من الأقلية لوظيفة بالوكالة لفترة سنتين (بالشكل المثالي)، وتقديم النصيح. إذا ما سار هذا التقيد، فإن أعضاء الهيئة التدريسية مستعدون للتصديق على تعيين نظامي.

اختيار الموظفين التنفيذيين للقسم. يمثل هذا واحداً من أكثر القرارات التي يتخذها العميد أهمية وحساسية: اختيار موظف تنفيذي لقسم أو برنامج. تختلف الممارسات كثيراً من جامعة إلى أخرى وحتى من كلية إلى أخرى ومن وحدة إلى أخرى في الجامعة نفسها. وفي أضعف الأنظمة، تختار الهيئة التدريسية في الوحدة رئيساً لفترة قصيرة، ليس أكثر من ثلاث سنوات، وغالباً ما تكون غير قابلة للتجديد. نتيجة لذلك، يواجه عضو الهيئة التدريسية ذو الوظيفة الدائمة هذا الدور في وقت ما في مهنته، والقسم في النهاية هو الذي يختار في كل ثلاث سنوات ويأمل باختيار الأفضل (أو يرجو تجنب الأسوأ). في هذه الأحوال، ليس ما لدى العميد ليقوله سوى القليل.

في الطرف الآخر من الطيف الرؤساء الذين يعينهم العميد بدون مدة محددة. قامت الجامعات البحثية الكبيرة باستخدام هذا الوضع استخداماً على نطاق واسع، وأنشئت كثير من الأقسام الكبيرة في البلاد، لاسيما في العلوم، بجهود رؤساء أذكى وأقوياء من السنوات الأولى من القرن العشرين وحتى منتصفه، وقد شغلوا مناصبهم لعقدين من الزمن أو أكثر ولم تكن سلطتهم مقيدة. إن الاتجاه اليوم هو نحو استخدام لقب رئيس القسم بصورة رسمية أكثر، ولكن في الأماكن التي يوجد فيها تقاليد بتأصيل، موظفون تنفيذيون أقوياء، ويبدو أن التغيير باللقب أكثر مما هو بالدور.

إن الطريقة الأكثر شيوعاً هو تعيين رئيس القسم بعد شكل من أشكال البحث الذي يبدأ بالعميد (داخلياً أو مفتوحاً) لمدة محددة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات مع إمكانية التجديد بعد مقابلة رسمية. ليس لكل العمداء الخيار في كيفية اختيار الموظفين التنفيذيين (لاسيما في الجامعات التي بدون نقابة وبأنظمة ذات تقاليد

بامتياز قوي لأعضاء الهيئة التدريسية)، لكن يتفق معظم العمداء على أن جميع الأطراف تستفيد من هذه الطريقة. وتستطيع الهيئة التدريسية أن تعبر عن وجهة نظرها بشكل خاص ومطول، لكن العميد هو من يتخذ القرار النهائي بخصوص رئيس القسم - والموظفين التنفيذيين الآخرين - الذي سيتعامل معه بشكل فعال، ويقدم أيضاً طريقة رشيقة لقطع الترتيب إذا ما رأى أي فريق متضرر الحاجة إلى التغيير. ولأن اختيار الموظف التنفيذي حساس جداً لكل من الكلية والقسم، فإن عملية البحث تستحق دراسة مفصلة.

أين نبحث

السؤال الأول هل يكون البحث عن رئيس قسم جديد داخلياً أو خارجياً أو الاثنين معاً. للهيئة التدريسية بالقسم آراؤها (وهي عادة آراء منقسمة)، ولكن لأن البحث الخارجي يتطلب التزاماً بخط لولاه يتجه البحث إلى أهداف أخرى، فيجب على العميد أن يقرر إن كانت الحالة تسوغ الالتزام وتقره. وتعيين موظف تنفيذي من الخارج هو اقتراح مكلف دائماً، ولكن القيام بذلك قد يكون ضرورياً ومرغوباً به معاً. إليكم بعد الاعتبارات غير مرتبة بحسب أهميتها.

هل يوجد مركز شاغر في القسم لتعيين موظف تنفيذي جديد؟ هذا سؤال غير رئيسي لكنه يساعد. إن كان كذلك، فإن حقل الاختصاص سيكون في الغالب اعتباراً ثانوياً في حال التعيين، وإن كان الشاغر في منطقة حساسة فيمكن أن يعاني القسم من بعض التشويش أو التخفيض في تغطية فرع المعرفة، وخاصة في الأقسام الأصغر. وبالمقابل، قد يكون هذا فرصة لإضافة منطقة جديدة من التأكيد.

هل في القسم مرشحون مؤهلون يستطيعون العمل جيداً مع كل من الزملاء والكلية؟ ينبغي أن يقدم القسم المستقر والناضج قيادة من بين مراتبه، ولكن توجد عشرات الأسباب التي قد تجعل هذا يتعطل من وقت لآخر - وليست جميع الأقسام مستقرة وناضجة. وبصورة عامة، يشير تعيين رئيس قسم من الرتب الحالية إلى أن

العميد يثق بالقسم كمجتمع يدير نفسه. وهذه فرصة أيضاً، كما اقترحنا سابقاً، للارتباط بالزملاء الذين لم يشغلوا مثل هذه المراكز المسؤولة مسبقاً ولكن لديهم الخصائص الشخصية والمزاج والحكمة ليكونوا موظفين تنفيذيين جيدين.

ما الذي يمكن اكتسابه أو حله أو تجنبه بالتعيين الخارجي؟ ماذا تريد الهيئة التدريسية وما هي العوامل التي تشكل تلك الأفضلية؟ هذان السؤالان الأخيران مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً. وأعضاء الهيئة التدريسية في الغالب حكام حاذقون جداً بوضع القسم لكنهم يستطيعون تحمل درجة مدهشة من الضغط أو الإزعاج الداخليين. في الواقع، يحتاج القسم في معظم الوقت إلى وسائل للاستفادة من الجوانب الايجابية أو لمعالجة النواحي المسببة للمشكلات. في جميع الحالات تقريباً، وهذا يعني تعيين شخص أو مغادرة شخص أو كسب موارد جديدة للبرامج والمكان والمعدات. وتعيين موظف تنفيذي جديد فرصة ثمينة تحدث على فترات متوقعة لمعالجة بعض من هذه الهموم. إن لم يكن هناك وظيفة شاغرة، فإن تعيين شخص خارجي يكون على حساب رتب أعضاء الهيئة التدريسية الكبار، وبالتأكيد سوف يحصل الشخص الجديد على مخصصات مالية للبرامج الجديدة، وللوظائف الجديدة ولهيئة العاملين إلخ، والتي لم تضمن مسبقاً في الميزانية العادية. هذه المناسبات مغرية جداً إلى درجة كبيرة، بحيث يفهم إصرار العميد على البحث الداخلي على أن القسم لا يقدر تقديراً جيداً.

مع أن هذه الافتراضات قد تكون صحيحة جزئياً، فإن الوضع عادة أعقد كثيراً. وكما ذكرنا، قد يكون في القسم المزدهر بضعة مرشحين جيدين ليتم الاختيار من بينهم، بينما قد لا يكون في القسم الأضعف أو الأصغر شخص مستعد للقيادة. وبالمقابل، قد يأمل القسم السليم في أن يجذب موظفاً تنفيذياً ليس للقيادة الإدارية ولكن لنقله إلى المستوى الأعلى من الرؤية والتميز الأكاديميين. هذا الطموح سيكلف العميد غالباً ولكنه قد يكون استثماراً أفضل بكثير من تعيين قائد لمجموعة ضعيفة لم تنجز شيئاً كثيراً لحسابها.

في هذه الأثناء، قد لا يرغب العميد بتقوية النسيج الأكاديمي فقط بالقسم، ولكن بتغيير مضمونه، وربما بالتزام أكبر بالتنوع أو البحث الممول أو التعاون بين فروع المعرفة، ويدرك أن أولئك الذين كانوا جزءاً من المشكلة لن يكونوا قادرين على أن يجدوا الحل. ولكن غالباً ما تكون هذه الأقسام ذاتها التي تفضل بحثاً داخلياً للاحتفاظ بالوضع الراهن. وهكذا، إن الإصرار على البحث الخارجي يمكن أن يثير الحقد بسبب الرسالة الواضحة التي يرسلها العميد، لكن الهيئة التدريسية ستشارك في عمليات الاختيار وسيكون لها صوت ذو معنى في العملية ومتفوق على الجميع لكنه الأكثر غضباً.

وأخيراً، يأخذ العميد في اعتباره الأهداف الكبيرة للكلية، التي تضاعف عوامل القسم على الصورة الأوسع.

واختيار رئيس للجنة البحث خطوة واحدة من أكثر الخطوات أهمية في إيجاد القائد الصحيح للقسم. إن الخيار الذكي هو الموظف التنفيذي الحالي أو السابق من اختصاص ذي علاقة. مثل هذا الشخص يفهم حاجات الاختصاص ودور الموظف التنفيذي، ويستطيع معالجة هموم الهيئة التدريسية مع بعض الحياد. فضلاً عن ذلك، يستطيع مثل هذا الرئيس أن يوجه اللجنة بعيداً عن تقييم المؤهلات العلمية أكثر من غيرها. ينبغي ألا تزيد لجنة البحث عن خمسة أعضاء، ومنهم على الأقل عضو كبير من الهيئة التدريسية وممثل مجموعة مختلفة من القسم.

إذا افترض العميد أن رئيس لجنة البحث يفهم الإجراءات، فإنه يحتاج إلى الاجتماع بالمجموعة في البداية فقط ليسلمها مسؤوليتها. وهذا هو الوقت للتأكيد على الخصائص المطلوبة غالباً في الموظف التنفيذي (إنها الخصائص المعروفة، وكما هي معروفة لأي وظيفة قيادية، ومنها الخبرة المفيدة، والشخصية المنفتحة المتفائلة، ودليل نجاح كنموذج للهيئة التدريسية وهكذا). لكن التقدم في البحث حافل بالأحداث، وينبغي أن يجتمع العميد برئيس اللجنة اجتماعات منتظمة ليتأكد من أن

المرشحين الجدد يجري التعرف عليهم وتعيينهم. وفي البحث الداخلي، قد يتخذ العميد دوراً أقوى وذلك بتشجيع الأشخاص للتقدم بطلباتهم. وفي البحث الخارجي، ينتظر العميد عادة حتى توجد قائمة قصيرة من المرشحين للمقابلات في الجامعة قبل اشتراكه مباشرة.

عند هذه النقطة، قد يهاتف العميد المرشحين قبل مجيئهم إلى الجامعة، والتحدث إليهم حول مصالحهم في الوظيفة، ويطلب السماح له بالتحدث مع رؤسائهم، وعمدائهم والأشخاص الآخرين. وهذا يجعل المرشحين يأتون إلى الجامعة ولديهم معرفة بالوضع، وقد يتعلم العميد ما يتعلق بقضايا يتبعها بتفاصيل كبيرة يعرفها مسبقاً، بأي حال، تفتح المكاملة علاقة للتفاعل في المستقبل.

تبرز هنا إحدى فوائد العمل في المنظمات الوطنية بالنسبة للعمداء: معرفة الزملاء لمكالماتهم. يحتمل أن تتحدث المعرفة المهنية بصراحة حول المرشح أكثر مما يتحدث الغريب. إن المكالمات بشأن المرشحين جزء دقيق من دور العميد في البحث؛ لقد فرغ عمداء كثيرون عضو هيئة تدريسية غير مرغوب فيه إلى وظيفة في مكان آخر لأنه لم يهتم أحد بدعوته. إن الأسئلة القياسية تسبر الانطباع الكلي للفاحصين حول المرشحين ومدى ملائمتهم للوظيفة التنفيذية بما في ذلك دليل القيادة وأداء المهمات الإدارية والقدرة على التعامل مع الزملاء، والمزاج العام ومستوى الحيوية، والحساسية تجاه التنوع، والدوافع. إن الملاحظات الدقيقة لهذه المحادثات تساعد العميد على تبرير قراره بعدم متابعة بعض المرشحين أكثر مع الاحتفاظ بسرية المعلومات التي حصل عليه حول المرشح.

ديناميكية البحث

الآن تؤكد ديناميكية البحث في أي هيئة تدريسية ذاتها. فعلى الرغم من أن اللجان غالباً ما تُدفع للحصول على خمسة مرشحين نهائين في الجامعة، فإن ثلاثة مرشحين كفاية إذا ما قام العميد واللجنة بعملهم. ومع وجود أكثر من ثلاثة

مرشحين، تبدأ الانطباعات عن المرشح الأول تخبو؛ ويمتد البرنامج الزمني إلى أن يحصل المرشح الأقوى على عرض آخر، أو يشعر بأنه مهمل، أو يفقد اهتمامه؛ وهكذا. الاحتفاظ بعدد قليل من المرشحين كاحتياطين للمقابلة فيما لم ينتج عن المجموعة الأولى أي تعيين، هو الشيء المرغوب فيه؛ والأفضل هو التخطيط بأن تنتهي العملية مع المجموعة الأولى.

تشمل المقابلة ذاتها عناصر من الهيئة التدريسية وعناصر إدارية، كما في وضع العميد (الفصل الثالث). وتوجد بنود قياسية في كل جامعة – الاجتماع بالهيئة التدريسية، والاجتماع برؤساء الأقسام – لكن العميد يقوم بدور أكبر من دوره في تعيين عضو في الهيئة التدريسية. يعقد العميد اجتماعاً مع المرشح في بداية البرنامج الزمني لإعطائه فكرة عن الكلية ولتقديم معلومات عن خطط المقابلة، ويعقد أيضاً اجتماعاً مع المرشح في نهاية البرنامج، ليستمع إلى الكيفية التي ينظر بها المرشح الآن إلى الوظيفة، وكيف يجيب عن الأسئلة، وكيف يوفر معلومات عن الخطوات التي ستأتي في البحث. إن المقابلة النهائية مهمة بصورة خاصة لقياس ذكاء المرشح ومستوى طاقته واهتمامه بالوظيفة. وفي بعض الأحيان يصل المرشحون إلى المقابلة النهائية منهكين جداً حتى إنهم لا يستطيعون الكلام فيحكم عليهم بأنهم تنقصهم الطاقة والحيوية أو القوة للقيام بالعمل (مرة ثانية، كما في حال المرشحين للعمادة، إن المقدرة على التحمل والمقاومة مهمة تقريباً مثل القناعة والرضى!).

ينبغي أن تشمل توصيات اللجنة ملاحظات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لكل مرشح، لكن العميد غالباً ما يريد القيام بمكالمات متابعة ومن ثم يقوم بمناقشة نهائية مع اللجنة قبل أن يقدم عرضاً. إن كان هناك خلاف كبير في القسم، فمن الحكمة التحدث مع الأعضاء بشكل فردي أو يمكن أن يكون الحديث مع المجموعة. إن كانت الانقسامات عميقة وتعكس هموماً جدية، فمن الأفضل اختصار البحث من إدخال موظف تنفيذي في وضع سلبي يكون في أفضل الأحوال مضطرباً وفي أسوأ الأحوال مخرباً للقسم. هذا هو نداء العميد. يمكن الاستمرار في عملية الاختيار،

إذا لم تمنع اختلافات الآراء القسم من الاتحاد خلف الموظف التنفيذي في النهاية، في حالات أخرى تظهر الهيئة التدريسية بقوة خلف مرشح يعتقد العميد أو الموظف الأكاديمي الرئيسي CAO أنه اختيار سيئ؛ ربما يتوجب على العميد ألا يتقدم باتجاه التعيين، وبقدر ما يكون القرار مؤلماً، على الأساس المشكوك فيه والمقبول وهو أن غرائز الإداريين الخبراء تتفوق على عواطف الهيئة التدريسية في مواضيع القيادة. يمكن أن تكون المفاوضات مخادعة. ويساعد كثيراً الابتداء بالموقف أن المرشح مهتم حقاً في المركز، فالصفقة ممكنة. إن بعض القضايا الأكثر شيوعاً هي:

توقعات المرشح للراتب عالية جداً. في هذه الحالة، يجب مناقشة المعايير المتعلقة بمدى رواتب الموظف التنفيذي الحالية وعلاقتها بمدة الخدمة، المرتبة الأكاديمية والمعايير الأخرى ذات العلاقة.

يفترض المرشح أن المركز يحمل التثبيت مباشرة. لا يشكل هذا الأمر مشكلة بالنسبة لكليات كثيرة، لكن هناك جامعات لا تعطي التثبيت في السنة الأولى لأي تعيين. ويجب إعلام المرشحين بهذه السياسة وكيف تعمل بصورة طبيعية. وكذلك الأمر بالنسبة لعدد قليل من الجامعات التي لا تسهم بخطط تقاعد الهيئة التدريسية أو هيئة العاملين خلال السنة الأولى، ولا يجب أن يكتشف عضو الهيئة التدريسية ذلك في الوظيفة.

يريد المرشح وظيفة للزوج أو الشريك. وهذا ما كان يسمى «بمشكلة إلحاق الزوج». يبدو أن هذا الموضوع يقفز دائماً في آخر المراحل في المفاوضات الودية. كما يحدث عندما يستدير الملائم (كولبو) عند الباب ويقول للقاتل «سؤال آخر فقط». عند هذا الحد، مهما تكن أهمية الشخص الإضافية، فإن كلفة التعيين قد ارتفعت ارتفاعاً حاداً ويصبح السؤال بشكل مفاجئ: إلى أي حد نريد هذا المرشح حقاً؟ ما هي الجهود المعقولة التي نقوم بها في هذا المجال؟ هل يكون تعيين الشريك ضمن سلطة الكلية؟ وهل سينتج عن هذا التعيين صراع المصالح أو ورطة إشراف؟

وهل سيخلق مشكلات في أماكن أخرى في الكلية أو الجامعة؟ وربما الأكثر أهمية هو عمل الرفيق بشكل يرقى إلى معايير الجامعة؟ إذا كانت كل هذه الموضوعات تظهر أنها صحيحة، ويمكن أن توجد أشياء مناسبة، رائع؟ وإذا لم تكن، فهناك احتمال قوي لضرر واسع النطاق وطويل الأمد.

المرشح يريد موارد أكبر كثيراً مما هو متوقع. قد يكون هذا راتباً أو تمويلاً للقسم. كما في الموضوع السابق، إن السؤال هو إلى أين ينبغي أن يذهب العميد والكلية دون أن يظلموا أولويات الكلية. إذا كان المرشح لا يستطيع العمل مع العميد نحو مجموعة أهداف يقبلها الطرفان، فمن المحتمل أن توجد علاقة تعامل صعبة عندما يكون موظفاً تنفيذياً، وينبغي على العميد أن يتردد بالتعيين.

يبدو أن المرشح غير قادر على أن يقرر. إن المفاوضات المطولة، لاسيما مع تغيير متكرر للموضوع، إشارة سيئة. وربما يكون من المحتمل أن المرشح ينتظر عرضاً آخر لوظيفة أخرى، أو يعمل على عرض آخر في موطنه، أو يحاول مقاومة شعور داخلي بأن هذا الانتقال عمل خاطئ. وأخيراً، لا بد أن ينتهي الوقت ويصبح عدم القدرة على اتخاذ القرار قراراً غيبياً.

التعرف على الموظف التنفيذي الجديد

عندما يصبح الموظف التنفيذي، داخلياً كان أم خارجياً، في موقعه، تبدأ التسلية حقاً. كما ذكرنا سابقاً، إن التعرف مهم جداً. من الأفضل جعل عدد من العاملين يعملون على مواضيع تتراوح من إدارة الميزانية، وتغيير المنهاج، وتقييم الهيئة التدريسية لشكاوى الطلاب وحل الصراع. ويقدم الموظف التنفيذي المغادر (إن كان لا يزال حاضراً) أو المساعد الإداري معلومات ضرورية حول عمليات القسم. مع قدوم الموظفين التنفيذيين الجدد ووصول الأعضاء الجدد من الهيئة التدريسية مع اقتراب بدء العام الدراسي الجديد، إن وقت الاستعداد قصير وحركة السير سريعة جداً.

دعم الموظفين التنفيذيين الجدد

هنا يكون دور العميد، بالنسبة لجميع الموظفين التنفيذيين، هو دعم أعمالهم، وتقديم الإجابات البناءة والاعتراف بالأداء الجيد. أولاً، يجب أن تكون توقعات العميد حول نصاب العمل صحيحة. في معظم الكليات، حتى في الوحدات المهنية، يدرّس رؤساء الأقسام ببرنامج مخفض (نصف نصاب بشكل عادي)، ولكن في حالات قليلة قد يجعل مدى مسؤوليات التعليم النظامي مشكلة. ولأن الموظفين التنفيذيين ذوي أدوار نموذجية بالنسبة للهيئة التدريسية، فإن العمل في التعليم والمنح مرغوب به جداً. وينبغي أن تكون المسؤوليات المختلطة جزءاً من مناقشة سنوية قائمة على الأوامر المتغيرة في تلك المدة. ثانياً، يجب أن يوضح العميد أساس التقييمات السنوية. وتكون إحدى الطرق جلسة لوضع الأهداف مع رؤساء الأقسام في أوائل كل خريف، مع جلسة تقييم عند اختتام العام الدراسي الجامعي. والطريقة الأخرى، وضع الهدف في مؤتمر الربيع للتقييم، وذلك لتلخيص السنة الحالية والتطلع إلى السنة التالية، والبديل الأول رسمي أكثر ويسمح بمناقشات أكمل وبسجل للأنشطة المقترحة؛ لذلك يفضل أن يتمكن العميد من ترتيب الوقت.

إن السبب في أن وظيفة الموظف التنفيذي إعداد جيد للعمادة هو أن كلا الشخصين غالباً ما يشعران بالعزلة ويتساءلان عن كيفية سير العمل، وهما ليسا متأكدين مما يقولان. ويأخذ دعم العميد أشكالاً متنوعة. عندما تكون هناك هموم، ينبغي على العميد أن يتشاور مع رئيس القسم على الفور بصراحة وسريّة وبصورة إنسانية من دون إمكانية نشر الإشاعات بين أعضاء الهيئة التدريسية. عندما يدعو رئيس القسم العميد ليتحدث إلى القسم، ينبغي على العميد أن يأخذ الملاحظات النقدية التي لم يتمكن رئيس القسم من معالجتها (على سبيل المثال، عندما تنزعج الهيئة التدريسية من قرار اتخذه العميد ولا تقبل الشرح الذي يقدمه رئيس القسم). وعندما يقدم الموظفون التنفيذيون إلى العميد مقترحات ذات أولوية عالية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وذات مزايا، ينبغي على العميد أن يحاول إعطاء جواب، لا

يهم مهما كان صغيراً. على سبيل المثال، في السنوات الأخيرة، اضطرت أقسام دراسات البيئة التي ظهرت إلى إضافة هيئة تدريسية ومواد دراسية، وتعتمد مثل هذه البرامج على تقنيات أجهزة المعلومات الجغرافية. لقد كان هذا التطور مكلفاً جداً، حيث إن كلفة برامج الحاسوب تحدث خللاً كبيراً في ميزانية عدد كبير من الأقسام، مع أن العميد يدرك أهمية هذه المشاريع ورغبة القسم في تقديم تعليمات حديثاً للطلاب، فقد كان الخيار التحرك تدريجياً. في هذا المجال، كما في المجالات الفنية الأخرى، يتقدم هذا الحقل أسرع من أن تتمكن الكلية من أن تستجيب، ولكن تجاهل الحاجة يكون عدم مسؤولية. ولا تستطيع معظم المشاريع الضرورية أن تلقى الدعم الكامل بصورة فورية، ولكن تقديم طريقة للبدء تُعرف بقيادة رئيس القسم، إذا أصر رئيس القسم أو القسم على كل شيء أو لا شيء، فإن الجواب أسهل كثيراً.

يرغب بعض رؤساء الأقسام باستخدام العميد كلوحة صوت مترددة، وهكذا من المفيد التفكير بهذا الموضوع مسبقاً واتخاذ قرار حول كيفية معالجة ذلك. قد يحتاج رؤساء الأقسام إلى أذن العميد مراراً، وليست فكرة سيئة عندما يكون الهدف استخدامهم في العمل والكلية بالسرعة الممكنة. ولكن يجب تشجيعهم على تعيين وكيل لرئيس القسم مطلع فيستطيعون أن يناقشوا معهم العمليات الروتينية في القسم والمواضيع بين الأشخاص، وتشجيع الاعتماد ليس فكرة صائبة، كما لا ينبغي على العميد أن يعرض حلاً لكل مشكلة تجري مناقشتها. ومن الأفضل أن يقترح بدائل أو شيئاً نجح في الماضي، أو مناقشة الموضوع بأسئلة قد تؤدي إلى اقتراح حل ما. وحيث إنه ليس كل رؤساء الأقسام لديهم الرغبة بمشاركة آرائهم المؤقتة مع عميدهم، فإن من مصلحة الاتصال الجيد ومن الحكمة ألا تُعلن سياسة بشأن هذه الاستشارات.

ما هو مدى اقتراب العميد من أعمال الأقسام اليومية؟ يبقى على بعد محترم! إن الموظفين التنفيذيين مسؤولون عن هذه الأنشطة، ويفترض بأن للعمداء ثقة أساسية برؤساء الأقسام - وإلا، فإن لديهم مشكلة مختلفة تماماً. إن حياة العميد مليئة بما يكفي من دون الإدارة الصغيرة لأقسام عديدة، ولكن في الوقت نفسه، تخلق الاتصالات الجيدة والنظامية لدى الموظفين التنفيذيين الثقة المرافقة للأشياء

وتحافظ عليها. يحتاج كل موظف تنفيذي طبعاً إلى نقل الأخبار غير المتوقعة - لاسيما إن كانت الأخبار غير مرغوب بها - من دون تأخير، إن تخفيض الميزانية المتوقع أو المشكلات الشخصية، على سبيل المثال، والمشكلات الأقل لكنها معوقة مثل البيئة أو المعدات يمكن أن تنتقل إلى دوائر أخرى للحصول على حل، مع تقرير مناسب إلى مكتب العميد (ليس بالضرورة إلى العميد). يفضل بعض الموظفين التنفيذيين والأقسام أن يعالجوا المشكلات داخلياً وإعلام العميد فقط في حالات الطوارئ. وهذا جيد ما دام لا يكبت الأحوال التي يجب نقلها عبر القنوات الرسمية - شكاوى التحرش الجنسي مثلاً. وبالحد الأدنى، يحتاج أي موضوع ذي مضامين قانونية قوية - المشكلات الشخصية، أو الحوادث أو السلوك غير الاعتيادي بما فيها إدمان الخمر - لأن يصل إلى العميد فوراً.

يوجد رئيس قسم يطلب كل شيء ويرفض أن يعطي أفضليات لها - لكن ما من أموال تذهب إلى قسم يستطيع العيش على كل شيء فقط. وهناك أيضاً رئيس قسم لا يطلب شيئاً حتى عندما تتوافر الموارد. وعندما توجد أموال لعلاوات تميز كبير، على سبيل المثال لا يرشح هذا الموظف التنفيذي أي اسم، إما لعجز في معرفة الإنجاز وإما لخوف من حقد زملائه. إذا أراد الموظف التنفيذي ألا يقدم توصيات، فعلى العميد أن يشير إلا أنه سيقوم بتقديم مثل هذه التوصيات لأن أعضاء الهيئة التدريسية المستحقين يجب ألا يعانون من إدارة بطيئة.

ومن ثم هناك شخص دائم الشكوى الذي يشتكي من الإهمال، مهما كانت معاملة القسم سخية. ومن المناسب هنا بيان قصير بالواقع يتبعه الصمت، وأخيراً هناك رئيس قسم يقدم دائماً فرصة لمدى الحياة - كأن يشتري قطعة معدات رخيصة الثمن، ويوظف باحثاً بدوام كامل، أو يحصل على أموال مماثلة ودائماً في فترة استجابة قصير جداً. وكما في المواضع الأخرى، إن العروض تبدو جيدة جداً بحيث لا تصدق بشكل عام.

هل يجب على العميد أن يجتمع بكل أعضاء الهيئة التدريسية؟ نعم، بالتأكيد. إن العميد الذي يصنف بأنه يرفض الجلوس مع أعضاء الهيئة التدريسية على أساس بيروقراطي بسيط وأنه يجب عليهم التحدث مع الموظفين التنفيذيين في قسمهم، سيخسر فرصة للاجتماع بأشخاص مهمين ليس لديهم أجندة مخيفة، ويسكت أشخاصاً هم أصحاب هموم مشروعة حول تعاملهم مع الموظفين التنفيذيين في قسمهم، ويكسب سريعاً شهرة عامة بأنه انعزالي ومتكبر وذو معلومات سيئة. هنا أيضاً مثال عن الرواتب. لنفرض أن العميد يحدد علاوة للتمييز إضافة إلى حصة القسم ولكن على أساس توصيات من الموظفين التنفيذيين في القسم. إن عضو الهيئة التدريسية الذي لم يحصل على هذه العلاوة قد يأتي بصورة مناسبة إلى العميد ليسأل لماذا لم يحصل؛ وقد يرغب عضو آخر أن يستأنف قرار الموظف التنفيذي في القسم أمام العميد أو أن يأتي ليشتكى من معاملة غير عادلة. كل هذه الأمور قد تبدأ وتنتهي بواسطة البريد الإلكتروني، لكن الموضوعات الأكثر حساسية تستحق زيارة بدون شك.

إذا اجتمع العميد أو الوكيل واستمع، ينبغي ألا يتخذ أي عمل قبل الاجتماع بالموظف التنفيذي في القسم. في بعض الأحيان طبعاً، سوف يطلب الموظفون التنفيذيون المغتاظون من العميد أن يرى عضواً من الهيئة التدريسية لم يستطيعوا أن يرضوه. وبعد قول كل ذلك، يجب أن يوضح العميد أن على أعضاء الهيئة التدريسية أن يبدؤوا مع الموظف التنفيذي في القسم؛ وذلك لأن البروتوكول يقتضي ذلك ولأنه المركز الأفضل لمعالجة المشكلات المحلية.

أخيراً، نعود إلى تقييم الموظفين التنفيذيين في الأقسام. إن المراجعة السنوية التي يتلقاها أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تأتي الآن من إدارة الكلية - لكل من الأداء الإداري وعضو في الهيئة التدريسية. وهذا يعني أنه يجب على العميد أن يقدر وزن الميزة الأكاديمية السنوية للهيئة التدريسية في حقول مختلفة عديدة. من الناحية النظرية، هذا معقول تماماً، ولأن العمداء يقرؤون ملفات الترفيع عبر طيف الكلية في كل سنة، لكن العميد المتخصص في الكيمياء الذي يقيم عمل الموظف

التنفيذي الكلاسيكي (والعكس صحيح) سيقدم موضوعاً للحكم أقل جودة من زملاء القسم. ومرة أخرى، إن بعض عمداء الكليات الكبيرة – غالباً ولكن ليس حصرياً للأدب والعلوم – يستقون من الخبرة الواسعة من مجموعة المستشارين الصغيرة التي تتلقى الخبرة من الأعضاء الحاليين أو السابقين في لجنة الترفيع والتثبيت للكلية في الحقول المتعلقة.

يجب ألا تنتظر الملاحظات والنقد حتى نهاية السنة. إن النقد البناء المقدم بصورة دبلوماسية ومتوازن مع ملاحظات حول الإنجازات الإيجابية، غالباً ما يكون محل تقدير، وربما أكثر حتى من معرفة ما كان يجري بصورة جيدة، وهذا الأمر حاسم، إذا كان الموظف التنفيذي يسعى جاهداً ويريد المساعدة. وفعل هذا صعب جداً من دون أن يسبب الحزن أو الغربة لشخص ما يقوم بدور، بقليل من الإعداد الرسمي، وهو جزء غير دائم من وصف الوظيفة. أظهرت الخبرة الطويلة أن، لسوء الحظ، رؤساء الأقسام المسببين للمشكلات لا يحصلون على أي فائدة حقيقية من تقييم إيجابي بصورة كبيرة حتى وإن حققوا بعض التقدم. وحتى الأسوأ عندما يتعثرون مرة أخرى، يكون لديهم سجل مكتوب وهو أكثر تفاؤلاً من الظروف المضمونة. والأمر الأساسي أن يذكر أي تقييم مكتوب لمشكلة الموظف التنفيذي في القسم مجال الاهتمام بوضوح مثل استحسان جزئي.

ومن المؤكد أن الزيادة السنوية هي المكافأة الدائمة للموظف التنفيذي في القسم. فإن جاء الترفيع إلى استاذ كامل في هذا الوقت فإنه سيعتمد على المعايير العلمية المعتادة، وإن أي استكمال إداري سيكون مؤقتاً، ولكن الأشكال الأخرى من الدعم تستطيع إيجاد الفرق من الناحية العملية والنفسية: مساعد للبحث، أو دعم لحضور اجتماع دولي، أو مساعدة خاصة في جمع أموال أو حتى فرص لتمثيل الكلية في مناسبة مهمة.

لا ينجح كل الموظفين التنفيذيين. من حسن الحظ أن الفشل في هذه الحالات محتمل، وفي معظم الأوقات، سيكون الأداء الوسط أو الرديء غير مجز بصورة كافية لجميع المهتمين، وإن فصلاً واحداً يكفي، والقسم سينتقل إلى قائد آخر

بموافقة عامة. وعدد صغير منهم أكثر جهلاً حول أدائهم ويدركون المشكلة فقط عندما لا يجدد لهم. والقضية الأسوأ، وهي نادرة، أن موظفاً تنفيذياً غير مؤهل بصورة كبيرة وهو من يجب على العميد نقله من الإدارة، ولكن كيف نعرف متى نستبدل الموظف التنفيذي في القسم؟ إن كان رغم جهود العميد، رئيس القسم لم يقدّم بأي تقدم ذي معنى نحو معالجة المشكلات في الأداء الشخصي وفي القسم، فيكون قد حان الوقت للعميد لإجراء اللازم.

قد تكون الصعوبة أن لا شيء أسوأ من اختيار شخص في المكان الغير المناسب. يستطيع جامع الأموال البارز أن يكون مديراً ضعيفاً للأفراد، والشخص الذي يتعامل جيداً مع أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء هيئة العاملين يجد أنه من المستحيل اتخاذ قرارات أو تقديم النقد اللازم. وأخيراً، قد يكون أصل المشكلة في البقاء مدة طويلة كموظف تنفيذي في القسم، حتى تصبح المشكلات دائمة وتصير الفرص الضائعة تُفهم على أنها تاريخ بديل لقسم أكثر نجاحاً. تتخذ الأحقاد والضغائن جذورها، ويلغي تعب العمل البسيط فعالية الشخص بوصفه زميل الهيئة التدريسية (دون أن نذكر التخفيض الطويل الأجل في إنتاجية الأبحاث). وهذه أقوى حجة للفترات الثابتة للموظف التنفيذي في القسم. يمكن إجراء تغييرات من دون فقد ماء الوجه أو حدة الطبع الذي لا حاجة له. وفي مناقشة الحاجة للتغيير مع الموظف التنفيذي، لا يحتاج العميد أن يتطرق للأشياء المحددة والتي لم ترد في التقييم المكتوب. وإن البيان الأجمل والألطف هو أن القسم يحتاج الآن نوعاً مختلفاً من القيادة (وهذه صياغة دبلوماسية عندما تسأله الهيئة التدريسية أو وسائل الإعلام).

وفي التحليل الأخير، إن مصدر الحكمة الأكثر احتمالاً بالنسبة للعميد في التعامل مع الموظفين التنفيذيين هو القاعدة الذهبية القائمة على الخبرة الشخصية: لقد خدم معظم العمداء كموظفين تنفيذيين في الأقسام ويعرفون معرفة كاملة كيف كانوا يعاملون - أو يتمنون لو كانوا يعاملون كذلك.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Bennett, John B., and David J. Figuli (eds.). *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaldt. *Complexities of Higher Education Administration. Case Studies and Issues*. Bolton, Mass.: Anker, 1993.
- . "Ideas for Planning a Department Chairs Retreat." [<http://www.calpress.com/Retreat/>]
- Leaming, Deryl R. *Academic Leadership: A Practical Guide to Chairing the Department*. Bolton, Mass.: Anker, 1998.
- Lucas, Ann F. *Strengthening Departmental Leadership: A Team-Building Guide for Chairs in Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Lucas, Ann F., and Associates. *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Massy, William F., Andrea K. Wilger, and Carol Colbeck. "Overcoming 'Hollowed' Collegiality." *Change*, 1994, 26(4), 11-20.
- Smith, Holly M. "Getting and Keeping Good Department Chairs." Paper presented at the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Tucker, Allan. *Chairing the Academic Department: Leadership Among Peers* (3rd ed.). New York: American Council on Education, 1992.
- Warren, Charles O. "Chairperson and Dean: The Essential Partnership." In John B. Bennett and David J. Figuli (eds.), *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.





الجزء الثالث

عمل العميد





الفصل السابع

التخطيط

إن التخطيط موضوع ساخن ودائم بالنسبة للعمداء، وموضوع جلسات الاجتماعات والورش العمل على المستوى الوطني ومجموعات المناقشة الإلكترونية، والمحادثات العابرة حيثما التقى العمداء. وبسبب الحالة المائعة للبيئة الأكاديمية - التخطيط على مستوى الجامعة أو الحاجة إليه، والتحول في العمادة، والخطط غير الكاملة وغير المجدية والموروثة في الكلية، وفوق كل شيء، الأحوال المتغيرة على الأرض - يواجه العميد الجديد بشكل دائم تقريباً تحدي التخطيط، وكذلك يفعل العمداء الذين استمرت عمادتهم فترة طويلة. تماماً كما يحدث في الشركة، تتغير البيئة الداخلية والخارجية تغيراً سريعاً في التعليم العالي. ولكن مع أن العمداء يقدرون الحاجة إلى التخطيط، فإن إيجاد الوقت للقيام بذلك يعنى تبادلاً محبطاً مع بعض الأعمال القيّمة الأخرى. والأكثر من ذلك، إنهم تنقصهم الخبرة لتطوير خطة تتجح وتظهر نتائجها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نصيحة عملية بشأن التخطيط والأدوات التي تستخدم في هذه العملية. ونشدد على أنه لا توجد طريقة واحدة تفيد في كل الأحوال. من أين نبدأ، وما هي الأهداف المناسبة، ومدى خط الزمن، ومن تشمله، عشرات المتغيرات الأخرى يمكن أن تكون مختلفة. ولكن، هناك بعض المبادئ العريضة التي تطبق لتساعد في وضع مخطط لطريقة عملية بالنسبة لحاجات الكليات. سوف نركز عليها إضافة إلى التركيز على الموضوع الحساس وهو التنفيذ (مع احتمال المزالق الخطرة لتحويل الخطة إلى الممارسة).

تمهيد

تبرز قضيتان قبل أن يبدأ التخطيط فعلاً.

لماذا التخطيط؟

ما من عميد عاقل يخوض بالمطالب المتضاربة والقيود المالية والوقائع السياسية المتحولة في الكلية دون خطة تواجه حاجات الطلاب والهيئة التدريسية أو البرامج والمرافق. ولكن توجد طرق متنوعة لا نهاية لها لبناء الخطط، وكذلك توجد قوى بالقدر ذاته لفرض صنعها. فقد تأتي الدعوة للتخطيط مع حماس أو خوف أو غضب أو حقد أو حتى أمل مؤثر لا يمكن تحصيله. على سبيل المثال، قد لا تأتي الحاجة إلى تطوير خطة استراتيجية من أحوال الكلية مباشرة أو من عقل العميد، ولكن بدلاً من ذلك إنها تأتي من الحالة الراهنة للجامعة. بعبارة أخرى، يمكن أن تأتي من الجامعة ذات المشكلات أو من طموحات تشارك الكلية فيها.

عندما سئل العمداء عن أضخم تحد واجهوه في التخطيط، أجاب العديد منهم إنها الإدارة المركزية في جامعاتهم، تبرز اهتماماتها في حالتين متعاكستين. ففي الأولى، يجري التحكم بعملية التخطيط من القمة وتبقى مقيدة كذلك إلى أن تكون النتائج قليلة الفائدة. وفي مثل هذا السيناريو، يقوم بعض العمداء حتى بكتابة الخطط بأنفسهم مع قليل من التشاور أو من دونه، لأنهم يفترضون أن المداخلات الواسعة لن تهم. وفي القطب المعاكس هو العميد الذي يريد أن يخطط لكنه في بيئة حيث لا يجري التخطيط بشكل علني على مستوى الجامعة. وعندما لا تكون المهمة الجامعية وكذلك الرؤية والأولويات واضحة، يصل العميد إلى التخطيط في فراغ ويتساءل ما إذا كان تأييد الجامعة سيأتي وإلى أية درجة. ومع أن هذه السيناريوهات مختلفة، فإن نصيحتنا لكل منها تبقى ذاتها: ضع الخطة! لا يسمح العمداء الملتزمون بالتخطيط للعقبات أن تأتي في طريقهم. يمكن أن توضع الخطة بناء على طلب على أساس خطة مفيدة حقاً تتجهها الكلية. ومن الجهة المقابلة من الطيف، يستطيع العميد والكلية أن يركزوا على أهداف يمكن تحقيقها بمساعدة

بالحدود الدنيا من الجامعة. إذا تغيرت قيادة الجامعة في منتصف تخطيط الكلية، واكتشف العميد أن بعض الأهداف لم تعد تناسب المواقف الإدارية الجديدة، فيمكن العودة إليها من جديد. لكن العميد يحتاج إلى شيء يفعله، وأن يرشد القرارات اليومية والأسبوعية والشهرية - وليس هناك ما ينوب عن خطة جيدة.

إن أسوأ حالة هي العملية التي يقوم بالتكليف بها مجلس الأمناء أو المشرع. إنها الأسوأ، لأن قرارات مهمة اتخذت بعيداً عن الواقع في الجامعة، ومن المحتمل أن تبرز لتناسب دوافع خفية مثل استرضاء أصحاب الأصوات أو إدخال اعتبارات تضامنية في الإدارة الأكاديمية. وبسبب البعد بين الهيئة الخارجية والتفاصيل الداخلية، فإن المجموعة صاحبة التكليف غالباً ما تريد تفاصيل أكثر مما يستطيع أحد تقديمها (ما هي الزيادة الإجمالية في تسجيل الطلاب في الجامعة أو ما هو النقصان الإجمالي في التسجيل خلال السنوات الخمس القادمة؟). ما هو عدد الذين سيكونون في تخصص الأعمال من المسجلين وما هو عدد الذين سيكونون في الهندسة الكيميائية؟ وفي النهاية (يجب على الخطة أن تقود الجامعة إلى عتبة جديدة خلال أربع سنوات لتسجيل طلبة الدراسات العليا والمنح ذات التمويل الخارجي والتي ستحافظ على جميع برامج الدراسات العليا في الكلية للسنوات السبع أو العشر القادمة).

في حالات عديدة، تأتي الدعوة للتخطيط من الإدارة المركزية، وفيها لهجة قوية من الأعلى إلى الأسفل. وهنا كلمة لصالح التواضع الخطابي، مراراً وتكراراً، يذكر العمداء أن الوثائق الجامعية تضع عملية التخطيط الاستراتيجي في حركة تتجه إلى أن تصبح نوعين:

- **السرور غير الواقعي.** «إننا في وضع جيد وليس هناك سبب لنتوقع أحوالاً معينة معاكسة في المستقبل القريب، ولكننا نعتقد أنه من الحكمة الآن أن نوجد المكاسب الكبيرة في العقد الماضي من الزمن، وأن نفكر كيف نستطيع التقدم أكثر في التحسينات التي أنجزناها، وأن نتخذ الاحتياطات المعقولة والمتوافرة ضد أي أذى مما هو غير متوقع».

● تهديد لا حاجة له. «لقد مضى زمن طويل ونحن راضون بالعمل حسب الأولويات والسياسات التي أتت إلينا منذ زمن مختلف جداً من تاريخ هذه الولاية وهذه الجامعة. من الواضح، أن رياح تغير معاكس تهب على المشهد الطبيعي العام، ولا يستطيع التعليم أن يتجنب نتائجها. وبناء على ذلك، تبدأ الجامعة عملية تخطيط لتسمح لنا بالمحافظة على العودة إلى الأحداث المهمة السابقة ولكن بتأثير أقل ضرراً على المدى الطويل على معظم الكليات».

بالمقابل، قد يكون القرار بالتعهد باتخاذ عملية تخطيط جديدة قرار العميد، كرد فعل على طلبات مجتمع الكلية على سلسلة من الاهتمامات التي إذا ما أخذت معاً يظهر ذلك الفعل ملائماً. ربما تجمع مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية مثل اللجنة التنفيذية آراء مبعثرة، وتدرس مضامينها وتثير مع العميد فكرة مراجعة الكلية بطريقة أكثر انتظاماً. وخلاف ذلك، لا يحتمل أن تعبر الهيئة التدريسية عن رغبة صريحة بتخطيط استراتيجي، ولكن بدلاً من ذلك، تثير مشكلات حقيقية ومحددة تؤثر في قسم معين أو عدة أقسام معينة وفي مجموعات خاصة من الهيئة التدريسية أو الطلاب، وهكذا. بعبارة أخرى، يمكن أن تثير الاهتمامات المحلية المتزايدة بالحاجة إلى التخطيط. ولكن للسبب ذاته، سوف يأمل بعض أعضاء الهيئة التدريسية بحل لقضاياهم المحلية، وبخطة على مدى غير طويل تغير الممارسات المألوفة.

لعل مجتمع الجامعة الدائم أكثر اهتماماً بأن تركز العملية على المعلومات المالية تركيزاً أكبر من التركيز على أي شيء عملي (براجماتي) أو أكاديمي، ولا تثير الطرق الجديدة لإدارة الأموال مشاركة الهيئة التدريسية. ولكن من دواعي السخرية أن أفضل دافع لاشتراكهم في هذه القضية يتمثل في فرصة واضحة لموارد جيدة يمكن استخدامها (أو تحويلها بصورة خلاقة) في فرص البرامج. وفي النهاية، يبحث كل من الفريقين عن الأشياء ذاتها: استخدام أفضل للموارد لتقديم برامج أقوى حتى في الظروف المعاكسة. إنه موضوع تأطير أهداف الخطة وطرقها.

لذلك تكون الخطوة الأولى، التحديد الواضح قدر الإمكان لسبب التخطيط. هل الهدف إبداع طريقة جديدة لصنع الأشياء تختلف بصورة كبيرة عن الأحوال الحالية، أو للتعديل في مناطق خاصة باتجاه تحديد الأهداف؟ كلما زادت الأحوال المعينة التي تشجع الدعوة إلى التخطيط الاستراتيجي، كان السبب أقوى لعدم استخدام الواقع الراهن كأساس للخطة النهائية. بالواقع، قد لا يشير التوجيه لإجراء التخطيط إلى الضرورات التي تقود العملية حقاً.

على سبيل المثال، قد يُطلب العميد أن يطور خطة تؤكد على القيود المالية الجديدة. مع أن إدارة الموارد الناضجة والأفضل يمكن أن تجعل الأرقام ملائمة، فقد تكون التنظيمات الناتجة غير قادرة على التكيف مع التغيرات الكثيرة. وبدلاً من ذلك، قد تسمح إعادة بناء الهيكل التنظيمي، على الرغم من أن ذلك عبء كبير، للكلية بأن تزدهر ضمن الوقائع الجديدة. وبصورة مماثلة، تواجه بعض الخطط فرصة النمو المتواضع الذي يجب استخدامه ولكنه لا يستطيع معالجة أكثر من جزء من أولويات الجامعة. وخطط أخرى تعكس الطموح للبحث عن صورة أكاديمية أعلى من خلال توظيف هيئة تدريسية مكلفة أومن خلال إضافات على المرافق. إن تحقيق هذه الطموحات يعني بالتأكيد إدارة حريصة وقيوداً مالية في بنود أخرى، ولكن طرح العملية على أنها مالية أكثر مما هي عملية (براغماتية) يضلل بصورة خطيرة كل المهتمين. من المهم أن تكون أهداف التخطيط واضحة قبل مناقشة العملية.

ما هي الخطة (وما هي ليست بخطة)؟

في ضوء هذه الأسباب الممكنة للتخطيط، ينبغي أن نميز عدداً من الحقائق الحاسمة حول التخطيط. الأولى والأهم إن التخطيط الاستراتيجي على الأقل طريقة عمل بقدر ما هو ناتج. إذا لم يرتبط التخطيط الاستراتيجي بعدد كاف من الناس - شرائح مختلفة كافية أو كافية من الناحية العددية البسيطة - لجمع

المعلومات وتفسيرها وللمساهمة بالأفكار، فسوف يكون أفقها ضيقاً ونظرتها قصيرة، وسيكون قدرها المناسب أن تجمع الغبار على الرف. ويكن للتخطيط أثره الكبير في جذب انتباه المجتمع الذي يقر باهتماماته وحكمته فيكتسب القبول أو حتى الحماس للتطورات الجديدة. سيفكر كثير من الناس بمواضيع مماثلة في ظروف أخرى باستثناء الكوارث الكبيرة (ولا يقبل بهذا البديل حتى أشد نقاد التخطيط!).

يؤثر التخطيط الاستراتيجي الشامل أيضاً في طبيعة الأسئلة التي تجري دراستها. يجلب أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة العاملين والطلاب إلى طاولة المناقشة مفاهيم ومشاهد مختلفة، ويصبح ترتيب الأولويات أكثر تعقيداً لكنه أكثر فائدة عندما توضع الأسئلة التي تعتبر عادة إدارية أمام مجموعة أكثر تنافراً، أو عندما تُقدم القضايا الأكاديمية ليعلق عليها موظفو هيئة العاملين وذلك أمر صحي ومن مصلحة الجامعة. وهذا مهم جداً لأنه في عملية غاية في التعقيد وغاية في تحمل العمل المستقل، هناك اختلاف ليس في المنظور والمفاهيم فقط ولكن حتى في الانتباه إلى قبول الطلاب أو رفع المعايير في الجامعة بكاملها، ولندع القضية المركزية غير الأكاديمية جانباً، مثل بيئة الجامعة أو الفوائد أو المرافق. إن الاشتراك الكامل في عملية التخطيط يعطي مزيداً من المعلومات والمشاركين الذين يصبحون جزءاً من الجامعة بدلاً من أن يكونوا جزءاً من القسم. بالرغم من أنهم يجدون القرارات القديمة غير مقبولة، فهم الآن مشاركون في صنع القرارات للمستقبل.

إضافة إلى ذلك، بما أن على الخطة أن ترشد العمل لعدد من السنين، وليست مجرد تفويض بالعمل الحاسم في حالة راهنة، فإن الخطة ليست عملاً له نهاية. ولن تكتمل أبداً لأن المخططين لا يستطيعون التظاهر بأنهم يعرفون كيف ستتغير الظروف التي توجههم أو ترشدهم، ولكن فقط سيتغيرون هم. لذا ينبغي أن تتحسس الخطة ما هي العناصر الدائمة (مثل نوعية البرنامج أو الموارد المكتبة) وما هي العناصر المؤقتة (ارتفاع التسجيل أو مشكلات الصيانة)، وأن تكون مرنة وحساسة

بدرجة كافية لتدمج التغيرات بعدما تتم الموافقة عليها والعمل بها. بإيجاز، مع أن العملية حقيقية وذات آثار يمكن قياسها، فإن الناتج مضلل وذو تأثير مشكوك فيه وراء الأفق القريب. ليست هذه مناقشة ضد التخطيط - فعلى العكس تماماً، إنها أفضل سبب للعمل بالتخطيط على أساس نظامي.

الخطة وثيقة موحدة، وليست قطعة فسيفاء. وبعبارة أخرى، يجب أن تكون خطة لأعلى وحدة مشمولة، وليس مجموعة خطط للوحدات الصغيرة الداخلة بها. وهذه قضية كلاسيكية بأن الكل أكبر من مجموع أجزائه؛ فالطوق الحديدي الذي يضم ثلاثين خطة قسم لا يمكن أبداً أن يقوم بدور خطة للكلية، ويصدق هذا القول أيضاً على مستوى الجامعة. يجب أن تلاحظ خطة الكلية من الأعلى لترى منطقة الكلية - وترسم الخارطة - كاملة بدلاً من تجميع خرائط محلية ووضعها بجانب بعضها. هذا صحيح سواء كانت عملية بناء الخطة تسير من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى (انظر القسم الذي يلي). ولكن قد لا تكون الكلية هي الوحدة الوحيدة التي تخطط في الجامعة. وتعيق القرارات المتخذة على مستوى الجامعة تخطيط الكلية، ولا تستطيع متابعة نواياها التي لا تتعايش مع نوايا الإدارة المركزية.

وأخيراً، تحتاج أي خطة إلى معايير جودة تدفعها وكذلك إلى أهداف واضحة الصياغة. ويبدو هذا واضحاً وضوحاً كافياً، ولكن العديد من العمداء ذكروا أنهم كان عليهم أن يتحملوا عمليات التخطيط في جامعاتهم التي بنيت مسبقاً على الموارد والممارسات الراهنة على الرغم من أن الحاجة واضحة لفعل خلاف ذلك، أو العمل على أساس المورد الذي كان شيئاً مختلفاً من خيال الرئيس كما يبدو والأسوأ من ذلك أن تبدأ بقبول صامت لأي الموروثات السابقة كعدم المساواة أو الاتفاقيات المثيرة للشكوى أو عداوات قديمة كالأجزاء المستمرة في التصميم الجديد. إن التدريب على التخطيط الذي يمضي كثيراً من الوقت في شرح الحاضر أو التهرب من الماضي لن يجد الوقت الكافي أو الطاقة ليلقي النظر على المستقبل. وفي النهاية، إن جزءاً من التخطيط تنبؤ وجزءاً حس عام وجزءاً محادثات سلام.

في البيئة المثلى للتخطيط، يبدأ العميد بوضع أجندة ليقنع الهيئة التدريسية وهيئة العاملين بأن الخطة الموضوعية جيداً والمنفذة جيداً أمر حاسم لاستمرار الكلية في قدرتها على الرؤية (انظر كيلر، 1997). وتستطيع هذه الوثيقة أن توضح الفرص الجديدة وأن تقدم (دون تفاصيل غير ضرورية) الحاجة إلى إعادة تخصيص الموارد لتلبية الحاجات المتغيرة، أو الرغبة في البقاء بوضع منافس، أو المهمة المتغيرة للكلية داخل الجامعة وخارجها (انظر فيس، 2000). وفي البيئة الأقل تميزاً، قد يلجأ العميد إلى استحضار قوى الظلام ليسوغ عملاً أكثر إصراراً: التخطيط كضرورة لمعالجة ضغوط مالية أو مقتضيات لتنفيذ إجراءات مسؤوليات مالية خارجية، أو للاستجابة إلى طلب من الإدارة المركزية. في جميع الأحوال، ينجز العميد الحكيم، مستعيناً بنصيحة من زملائه المطلعين، طريقة عمل تشمل المشاركين الرئيسيين وتحافظ على مستوى عالٍ من الاتصالات معهم حتى عند وضع جدول زمني والالتزام به.

تشمل الخطة الموضوعية جيداً بيانات مهمة الكلية ورؤيتها، وأهدافاً محددة وحيدة الصياغة، وأغراضاً لتلبية هذه الأهداف، وجدولاً زمنياً معقولاً، وتكون المتابعة جزءاً من العملية. وقد تحتوي أجزاء منها أو كلها مفردات مثيرة – مثل استراتيجي، وسياقي، و TQM إدارة الجودة الكلية – ولكن تبقى العناصر الأساسية للتخطيط واضحة: ما لديك الآن، وما تحتاج وما تريد، وما هو ممكن تحقيقه، وكيف ومتى. والصورة التي تظهر من هذه العملية تفسح المجال للعميد بأن يتخذ القرارات ويدير الموارد لأغراض محددة ويجعل الزملاء على المسار إذ يثيرون القضايا ويقدمون المقترحات.

أين نبدأ وكيف: من الأعلى إلى الأسفل أم من الأسفل إلى الأعلى.

في أي اتجاه ينبغي أن تتدفق الأفكار والقرارات المتعلقة بتفاصيل الخطة؟ ربما كانت قضية التخطيط هذه أكثر القضايا التي يناقشها العمداء. والجواب المختصر هو أن العملية لا تستطيع التحرك باتجاه واحد دائماً، ولأسباب سياسية ينبغي ألا

تفهم بأنها تفعل ذلك؛ ولكن اتجأها واحداً سوف يسيطر من البداية بالاعتماد على من قرر التخطيط في المكان الأول. فهذا الدافع يؤسس بصورة مباشرة مفاهيم من سوف تسيطر في نهاية المطاف.

ينصح العديد من خبراء التخطيط بالتخطيط من الأسفل إلى الأعلى على أنه الطريقة الوحيدة التي تضمن الدعم والتأييد للخطة النهائية. الفكرة هنا، إذا طُلب من الهيئة التدريسية وهيئة العاملين والطلاب أن يسهموا بأفكارهم من البداية، وأخذت هذه الأفكار على محمل الجد، فإنهم سوف يردون بالمثل ويفهمون بأن لهم دوراً في النتيجة، ولكن ما هي الموضوعات التي يجب أن يقدموا أفكارهم بشأنها؟ إن السهم يشير إلى الأسفل عندما تطرح الكلية ذاتها أسئلتها. وتستطيع مجموعات الهيئة التدريسية والطلاب – على سبيل المثال اللجنة التنفيذية أو فريق المهمة الراهنة – أن تكون القائدة في الحصول على هموم الهيئة التدريسية وطموحاتها قبل الكلية موضع الابتداء، بل حتى قبل أن يبدأ عمل التخطيط الرسمي.

ثم في ضوء أية تعليمات تأتي من الأعلى، أو من العميد واللجنة التنفيذية، تقوم جميع الوحدات في الكلية بتطوير خططها. وبشكل أدق، تقدم آمالها وفرصها، همومها وحاجاتها، بشكل وحدات مفردة وبشكل عناصر في الكلية. على سبيل المثال، يحتاج قسم الرياضيات لأن يأخذ في الحسبان إلى جانب تخصص الرياضيات وهموم القسم تعليم الطلاب في جميع المستويات في جميع الأقسام في الجامعة. وتأخذ خطة الكلية من هذه الوثائق عند تعريفها للمهمة، وتصيغ الرؤية وتحدد أهداف الكلية كاملة. ويستطيع الطلاب أن يساهموا بطرق عدة – مثلاً كجزء من لجنة القسم أو كأعضاء في تنظيمات الكلية. من الواضح أنه لا تستطيع أية كلية أن تضم جميع آمال الأقسام، ولكن عمل المشورة بحد ذاته لأفكار من جميع الوحدات يجعلها جميعاً شركاء في العملية، والأهداف الكثيرة التي لا تجد مكاناً لها في الخطة الحالية سوف تبقى صالحة لمناقشتها والعمل عليها، شريطة أن تبقى مطابقة لأهداف الكلية.

إن الاعتراض الرئيسي على التخطيط من الأسفل إلى الأعلى هو أن العميد يضطر لأن يقول «لا» - أو على الأقل «ليس الآن» - لعشرات من الاقتراحات. ويُفترض أن الهيئة التعليمية كلها وهيئة العاملين جميعاً يدركون أن الطموح غير المحدود أمر غير واقعي وأن الخطة التي لا حدود لها مقضي عليها. مع ذلك، حين يسأل المرء عن الشيء الذي يريده يبدو حتماً أفضل فرصة أو الفرصة الوحيدة لتكون طموحاته مسموعة ومدونة. بالنسبة لأولئك الذين لا يثقون بالنظام، أو أولئك الذين يعرفون أنه لا توجد فرص كثيرة ليطلبوا بموارد جديدة أو برامج جديدة، تبدو عملية التخطيط هي زمن منطقي للزيادة. يمكن أن يكون الناتج غير متساوي في الفائدة حتى لو فرضنا أن جميع الأقسام تتبع مخططاً ما.

ولعالجة مشكلة الآمال العريضة المدروسة، يطلب بعض العمداء من الأقسام أن يجيبوا على هيكل خطة من الكلية - ربما بيانات المهمة والرؤية فقط - وأن يشرحوا كيف يمكن أن يؤيدوا أهداف الكلية على مستوى الوحدة وماذا يحتاجون لفعل ذلك. هذه الطريقة تدخل الأقسام في عملية التخطيط الشاملة، لكنها توجه إجاباتهم نحو موضوعات خاصة ومحددة. لذلك إنها طريقة مرتبة أكثر من دعوة عامة للتخطيط، لكنها تحول جزئي عن طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى، ومن المفهوم أنها تثير حماساً أقل لدى المشاركين الرئيسيين لأنها تحد من أحلامهم. ولتغلب على هذه المشكلة، قد يوضح العميد ما هو حقيقي بالتأكيد في كل حالة، التي يمكن أن تعطي فيها الخطة النهائية للكلية أولوية لتلك الوحدات التي تجد طرقاً أكثر فاعلية لدعم أهداف الكلية.

قد يكون القرار بشأن طريقة التخطيط قضية وقت، من حيث إن التاريخ النهائي الذي يحدده العميد لتقديم خطة الكلية قد يكون ضيقاً جداً أو قد تحتاج الطريقة من الأسفل إلى الأعلى إلى وقت أطول مما يرغب العميد. إننا نناقش العمل مع رؤساء الأقسام ومديري الوحدات المختلفة مباشرة لنقرر ما الطريقة الأفضل، لأنهم هم من سينفذ الخطة أخيراً، إن كان لدى الموظفين التنفيذيين في القسم خبرة في

التخطيط، فيحتمل أنهم يعرفون كيف يكملون الوثيقة المهمة في وقت قصير نسبياً. من غير الحكمة اتخاذ الطريقة من الأسفل إلى الأعلى إن كان الموظفون التنفيذيون الرئيسون حديثين ويحتاجون إلى توجيه كبير.

لجنة التخطيط

غالباً ما يبدو أن التخطيط يحتوي دليلاً على حركة مستمرة، ففي أي وقت، يضع جزء ما من الجامعة العمل الأساسي للمرحلة الضخمة التالية من حياتها. وبموجب ذلك يأتي العميد المقيم لدراسة المشاركة في نوع من التخطيط كجزء رئيسي من عمله، وقد يجد العميد الجديد الكلية في خضم عملية تخطيط على مستوى الجامعة، أو منجرفة بدون خطة، أو في مكان ما فيما بين الحالتين، مهما تكن الحالة، يجب على الكلية أن تحصل على إحساس واضح بما ستفعل وأين تبدأ. من أجل هذه القرارات التي ستشكل بيانات المهمة والرؤية، يحتاج العميد إلى أفضل تفكير متوافر. ويفرض أن للعميد مطلق اليد في اختيار لجنة للمهمة (أي دون توجيهات معيقة من الجامعة)، يجب أن تكون معايير اختيار الأعضاء المعرفة التامة بالحالة الراهنة للكلية؛ الحكمة هي لرؤية أين تكون نقاط الضعف والمجازفة والفرص، وفوق كل شيء الجودة، والجلد على صنع توصيات خالية من ضيق الأفق أو الانحياز الشخصي. إن المكان الواضح للبحث أولاً هو بين الموظفين التنفيذيين الذين يشتغلون بالقضايا اليومية، فيحتمل أن يكونوا من بين أفضل عناصر الكلية، وهم لا يستغنى عنهم في شرح الخطة وتنفيذها. ويفضل بعض عمداء أيضاً أن يُدخلوا أعضاء متميزين من الهيئة التدريسية بل وأفراداً من خارج الكلية - مثلاً من الأعمال أو الصناعة - ممن يعتبرون أن مفاهيمهم ذات علاقة خاصة بالعملية. والمزيج النهائي تقرره المعوقات التي يعمل العميد تحت تأثيرها - مثل ملاحظة الموعد النهائي أو التحضير لحملة كبيرة. ولكن حتى ضمن إطار غير محدد من الوقت، سوف تنتج اللجنة المشكلة بصورة سيئة خطة سيئة. وإن اختيار أعضاء أقوى أمر حاسم لكل عمل يلي.

من الذي يجب أن يقود مجموعة التخطيط؟ هنا المؤهل الرئيسي هو الخبرة في مساعدة الوحدات على التخطيط، قد يوجد عضو من الهيئة التدريسية في الكلية يمتلك هذه المهارات، أو قد يحتاج العميد لأن يبحث خارج الكلية عن قائد حيادي - شخص لا يعرف بالضرورة الكلية معرفة عميقة لكنه يستطيع أن يسهل العملية بصورة فعالة. لكل من البديلين مزاياه: قد يكون الخبير الخارجي أكثر فعالية في الحفاظ على العملية على خط سيرها وقد يقدم علامة مميزة أمام أعين الإدارة المركزية التي تقدر تقديراً عالياً عمل رؤساء التنظيمات. لكن أعضاء الهيئة التدريسية قد يرون في هذا الاختيار صفقة في وجه قدراتهم وتقليلاً لقوتهم في لحظة حاسمة. إن الشخص الداخلي يعرف الجامعة معرفة أفضل، وإن كان قادراً على أن يحافظ على البعد اللازم ليكون مساعداً فعالاً، يستطيع أن يسأل أسئلة أكثر عمقاً وأن يقدم معلومات أكثر فائدة. وقد يكون لدى العمداء الزملاء في الجامعة مقترحات للشخص المناسب يحمل نفس رتبهم الأكاديمية، كما يمكن أن يفعل إداريون آخرون. إن كان الهدف الرئيسي للخطة تشجيع جمع الأموال أكثر من معالجة أولويات إدارية، فإن الفرع المحلي من الجمعية الوطنية للتنفيذيين في جمع الأموال (NSFRE) قد يكون مساعداً. ويخدم أعضاؤها كمستشارين للمنظمات الأهلية (التي لا تسعى إلى الربح) للتخطيط المسبق لجمع الأموال.

وأياً كان رئيس لجنة التخطيط، فإن العميد يتعامل معه قبل اجتماع اللجنة لتأسيس أسلوب ولهجة وأهداف للعملية ولوضع أجندة للاجتماع الأول للتخطيط. هذه الخطوة حيوية لأنه إن كانت هناك فجوة بين أهداف العميد وبين انطباع اللجنة عن مهمتها، فستكون مؤشراً منذ البداية لفشل الخطة. وسبب آخر أكثر ثانوية لكنه حيوي هو التأكد من أن المعلومات اللازمة لبدء اللجنة قد تجمعت وأصبحت جاهزة قبل أن تجتمع اللجنة. إن توزيع المواد المتعلقة بفعل الشيء نفسه بالنسبة لوضع الأجندة كأى خطاب من العميد أو رئيس القسم.

تطوير الخطة

توجد بضعة خطوات مهمة تتخذ في تطوير الخطة.

كتابة الرسالة والرؤية

الخطوة الأولى المعتادة هي الموافقة على رسالة الكلية. وإن كانت الرسالة مكتوبة، فتجب العودة إليها، لأنه لا بد أن تكون هناك تغيرات مهمة قد طرأت منذ كتابة الرسالة آخر مرة. إن رسالة الكلية تصف الغرض من الكلية وما تفعله وما يميزها عن الآخرين من نوعها (يقول البعض «منافسيها»). وهؤلاء الآخرون قد يضمون كليات في الجامعة أو كيانات مماثلة في الولاية أو الإقليم. ويحتوي بيان الرسالة أحياناً تشكيل القيم والمعتقدات الرئيسية. وينبغي أن تعكس العناصر أفضل أفكار المجموعة حول طبيعة الكلية ووظيفتها في المستقبل. فيما يلي مثالان معدلان من وثائق تخطيط إيموري Emory وجامعة ديلاوير Delaware.

بيان مقتضب: «إن رسالة كلية الصحة العامة هي تحسين الصحة والوقاية من المرض لبنى الإنسان في العالم عن طريق الحصول على المعرفة ونشرها وتطبيقها».

بيان أشمل يحوي فلسفة: إن رسالة كلية الآداب والعلوم هي تدريس المعارف الجديدة والثابتة ونشرها، وإبداع معارف جديدة في أربع مجالات معرفية واسعة: الآداب؛ والعلوم الإنسانية؛ والعلوم السلوكية والاجتماعية؛ والعلوم الرياضية والطبيعية. والشئ الأساسي لرسالة الكلية هو الاعتقاد بقيمة التعليم الليبرالي، وهو التعليم الذي يطور مجالاً واسعاً من فهم الطلاب ومقدراتهم كأساس حياتهم خارج الجامعة. وتسعى الكلية لأن تقدم بيئة عقلية وثقافية لطلاب الجامعة مماثلة لما هو موجود في أفضل كليات الآداب الليبرالية. وفي الوقت ذاته، تطمح الكلية إلى مواصفات جامعة بحثية. هذه الأهداف المزدوجة تخدم الكلية خدمة جليلة. ويستفيد طلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا في الجامعة من التزام أعضاء هيئة التدريس بالتدريس والمنح الدراسية. وحيث إن الكلية موجودة ضمن جامعة تساعد الدولة بمنحها الأرض، فإن الموارد والخبرة أيضاً تُوجه نحو خدمة التكوينات داخل المجتمع الأوسع».

إن بيان الرسالة (من نحن) يتقدم بصورة طبيعية ببيان الرؤية (أين نريد الذهاب). بشكل محدد، يصف بيان الرؤية كيف سيبدو النجاح، عند توفير الموارد اللازمة. وقد تكون الرؤية امتداداً، لكنها لا يمكن أن تعتمد على المعجزات. إن تطوير بيان رؤية كهذا أصعب كثيراً من تعريف رسالة الكلية. فهو يدخل إلى قلب عملية التخطيط التي تشمل وضع الأهداف لتحقيق الرؤية. ولكن بصورة أساسية، تضم الرؤية العناصر ذاتها والتي درسها العميد عندما قرر قبول وظيفة العميد. وبناء على الوضع الراهن والتحديات المتوقعة للمستقبل، ماذا تستطيع الكلية فعله وكيف ستكون بعد خمس سنوات؟ وما هي أنواع الدعم التي يمكن أن تتوافر في الموارد الداخلية والخارجية؟ وما هو الاتجاه الكلي للجامعة وما هي القيم؟

بيان الرؤية، إذن، وصف للكلية عند نقطة ما في المستقبل. ويجب أن يكون البيان تفكيراً مسبقاً بمعنى أنه يظهر ما تستطيع الكلية أن تصبح، وأن يكون إلهاماً بمعنى أنه يوضح التزاماً بقسم من المكونات، وأن يكون مؤسساً في الواقع بمعنى أنه يضع أجندة تتطلب امتداداً، ولكنه يمكن إنجازه. والمثالان المركبان هما كما يلي:

● «خلال خمس سنوات ستكون كلية التجارة من ضمن أربع كليات شاملة ومعتمدة في التجارة في الولايات المتحدة كما رتبته مجلة «بيزنس ويك» في معرفة جودة برامجها الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس فيها وخريجيتها، وخدمتها للتجارة والصناعة».

● خلال السنوات الأربع سوف تكون مدرسة التمريض واحدة من أحسن خمس مدارس للتمريض على المستوى القومي مع شهرة استثنائية في ثلاث إلى أربع مجالات. سوف تحقق ميزانية متوازنة من خلال الدخل المتزايد من رسوم التعليم، ومن منح البحث والتدريب وجهود التطوير إضافة إلى تحسن في الكفاءة والقيادة.

كيف يجب على مجموعة التخطيط أن تطور الرؤية للكلية؟ ستكون كل حالة فريدة، ولكن توجد بعض الخطوات المهمة التي يجب دراستها في العملية حتى تكون الرؤية حقاً قائمة على الواقع.

جمع المعلومات

يمكن أن تقرر جلسة العصف الذهني في البداية ما هي المعطيات والمعلومات الأخرى إضافة إلى تلك التي قدمت قبل الجلسة الأولى التي سوف تكون ضرورية للتخطيط. إن تاريخ ميزانية الكلية ووحداتها المكونة لها أمور حيوية، طبعاً، ولكن إن أمكن يجب أن يكون للمجموعة أيضاً تاريخ ميزانية تنبؤات لميزانية الجامعة. اتجاهات التسجيل، والساعات المعتمدة التي يضعها أعضاء الهيئة التدريسية والوحدة، ومعطيات كلفة الساعة المعتمدة أمور مفيدة أيضاً. كل هذه الأرقام ستكون مفيدة ليس لتقرير كيف تتفق الأموال وحسب، ولكن أيضاً من أين يمكن أن توفر الأموال للمبادرات الجديدة. ومن المهم أيضاً، وثائق التخطيط للكلية للسنوات العشر الماضية مع تحليل لفعاليتها. وفي كتابة بيان الرؤية، مثلاً، من المفيد دائماً النظر إلى النسخة السابقة ودراسة كيف تغيرت الكلية. فإن كانت الطريقة الراهنة من الأسفل إلى الأعلى، تقوم اللجنة بمراجعة خطط الوحدة وتأخذ منها الأفكار الأكثر أهمية لخطّة الكلية.

صياغة الأسئلة

إن الجزء المهم في جمع المعلومات هو أن تسأل المشاركين على نطاق واسع - ليس الطلاب والهيئة التدريسية وهيئة العاملين فقط، بل الخريجين والمتبرعين والشركاء من النقابة والمجتمع أصحاب الالتزام بالكلية. ويجب أن تساعد الأجوبة لجنة التخطيط على فهم ما يجري في الكلية الآن، وما يحلم الناس بحدوثه في الكلية. الأسئلة الخلاقة تكشف القضايا والفرص والاهتمامات بطرق غير متوقعة. فقد تسأل اللجنة عما جد من الكلمات أو الرموز أو الأوهام في الجامعة خلال السنوات القليلة الماضية، وما هي القيم أو المعاني التي أعطتها إياها الناس. فمشروع استبدال الممرات من الخرسانة والإسفلت بممرات من القرميد مثلاً يرمز إلى التبذير لدى الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية الذين يرون أن وظائف التعليم تُلقى ويتجهون إلى ربط الحديثين معاً.

أية ناحية في الكلية يستطيع أن يعالجها أحد المشاركين إذا ما وجدت عصا سحرية؟ وأية تغيرات سوف يحدثها؟ يحتمل أن تتراوح الإجابات من الأمور اليومية كتسريع الأجوبة من مكتب العميد إلى الرؤى مثل إعادة تصور برامج الدراسة في الجامعة أو تطوير مخابر التعليم لتكون أحدث ما توصلت إليه صناعة المخابر. ويشكل جماعي، سوف تسهم مقترحات العصا السحرية في إيجاد وجهة نظر جادة حول المكان والطريقة التي قد تتمتع بها الكلية بالتغيرات المهمة. ومن أجل نظرات معمقة وثاقبة في ثقافة الكلية، ينبغي على العميد أن يشجع الزملاء على أن يحكوا القصص عن الأولويات والآليات التي تقود قرارات الكلية حقاً. فقد يدعون أن نوعية الطلاب عامل كبير، أو العمل الوثيق مع هيئات الاعتماد القومية، أو الحصول على الدعم التكنولوجي للهيئة التدريسية. ويستطيع من يصغي جيداً أن يحدد المواضيع من هذه الإجابات المتنوعة ويستخدمها في تحديد الرؤية.

تقييم البيئة

بما أن بيان الرؤية يجسد المستقبل، ينبغي على لجنة التخطيط (وكذلك على العميد) أن تكون متمرسه وذات خبرة واسعة بشكل كامل في اتجاهات التعليم العالي القومي وقضاياها. فالمجلات، مثل «تاريخ التعليم العالي - *Chronicle of Higher Education*»، و«التغيير *Change*»، مصادر ضرورية للأخبار والآراء والأفكار، مثل الكتب والدراسات في السلاسل المتنوعة والمكرسة للتعليم العالي، وكذلك الصحف الكبيرة، مثل النيويورك تايمز والواشنطن بوست، التي غالباً ما تكتب حول مواضيع متعلقة بذلك. إن نشرات وأجندة المنظمات القومية للاختصاصات المعينة في الكلية مصدر آخر للمعلومات حول المواضيع الساخنة والتوجهات الجديدة. وأخيراً، يمكن لأداء المفكرين أن تثير التفكير وأن تجذب الانتباه إلى مجالات - مثل التعليم المستمر والتدريب في التجارة والصناعة، وهي مجالات راھنة للاهتمام العميق - وهي التي تقدم النماذج إلى الكلية كما تقدم قصص الحيلة والحدس.

ولعل الأكثر فائدة هي التقارير والتحليل التي تعالج اتجاهات في الولاية والمنطقة التي بها الجامعة. وبالفعل، قد يكون برنامج الاقتصاد أو الإدارة العامة في الجامعة المصدر الجيد لتلك التقارير. وتقييم البيئة - الذي هو دراسة للعوامل الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر في الجامعة - مهم لأن رؤية الكلية يجب أن تكون واقعية وتتنظر إلى الأمام. ما هي اتجاهات قبول الطلاب المستقبلية؟ ما هي أنواع الدعم التكنولوجي الذي سيُحتاج إليه من أجل الطلاب والهيئة التدريسية لاسيما في الحقوق الحديثة؟ أين يتوقع أن تنمو الوظائف وبأي المستويات والحقوق التعليمية؟ هل توجد طرق لتطوير روابط جديدة مع الكيانات الخارجية التي تستطيع تقوية البحث والمساهمة في التنمية الاقتصادية؟ إن فهم هذه القوى الخارجية يساعد الكلية في تعزيز الفرص المتعلقة بها. إن الولاية التي تعالج مشكلات التلوث من المياه المستعملة، مثلاً، قد تعطي الفرص للبحث المشترك ومشاريع عديدة توحد الطلاب والهيئة التدريسية والصناعة المحلية والمجتمع الأكبر.

تحديد المشاركين الرئيسيين

لمن تصمم هذه الرؤية لتكون الدافع لهم؟ مجموعات عديدة من الأشخاص من داخل الكلية وخارجها قد استثمرت، أو مستعدة للاستثمار، في الكلية: الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام وهيئة العاملين، والمتبرعون، والخريجون، والأولياء والإداريون المركزيون والأمناء والمشرعون والقادة المحليون في التجارة والصناعة ولنكتف بهذا العدد القليل. هذه القائمة طويلة وقد ينتمي الأشخاص إلى أكثر من مجموعة واحدة في الوقت نفسه (عضو الهيئة التدريسية، أولياء الأمور، الخريجين والقطاع الصناعي). والتحدي هو أن تحدد هؤلاء بحصة في المستقبل تتجه إليه الرؤية. ومرة أخرى، تمهد الأسئلة للسياق العام. من يستطيع المساعدة في عملية تخطيط مستقبل الكلية؟ ومن يستطيع تفعيل تلك الرؤية؟ ومن المستفيد من نجاح الكلية؟ ليس جميع أعضاء أية مجموعة بالضرورة هم مشاركون رئيسيون. سوف يكون لأكثر الأعضاء نشاطاً وتفاوتاً الذين ينظرون إلى الأمام بثقة بدلاً من الذعر

ويعملون على إتمام الأشياء، لهم أعظم الأثر في تشكيل رؤية الكلية وتحقيقها. رئيس قسم ذو أفكار حول تنسيق وتوسيع الأنشطة العالمية في الكلية؛ وعضو هيئة تدريسية يرتب لطلابه منحاً جديدة ومختصة؛ والطالب الذي يطالب بأنشطة على مستوى الكلية ليشجع التفاعل مع الهيئة التدريسية والعاملين والإداريين حتى يعطوا الطلاب إحساساً أفضل بالكلية، إضافة إلى شخصية تتعلق بالقسم؛ وقائد أعمال يناقش مواد الكلية التي ستدرس في مواقع العمل - كل فرد من هؤلاء مشارك.

تخيل المستقبل

يُعرف بيان الرؤية بأنه نظرة إلى المستقبل، ويجب ألا تكون استنتاجاً من الحاضر إلى المستقبل. إن أصعب مهارة وأهمها في الوقت نفسه هي معرفة وقائع الحاضر التي تعيق الكلية أو تؤذيها، مثل البنى التحتية غير الكافية لدعم البحث والتعليم في البيولوجيا الذرية، ويجب ألا يسمح بنقلها إلى الأمام إن كان على الكلية أن تتخيل بصورة ناجحة رؤية أفضل عن نفسها وتعمل على تلك الرؤية. إذا أعطيت الكلية الموارد التي هي في قمة الطيف الواقعي، وبيئة مساندة ومتكيفة، وطموحات كبيرة لكنها غير متهورة، فإلى أين تستطيع الكلية أن تمضي؟ ماذا تستطيع الكلية أو ماذا ينبغي أن تكون الكلية عليه بعد خمس سنوات؟ لماذا يكون تحقيق تلك الرؤية أمراً مهماً؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة، التي تولدها لجنة التخطيط والعميد، سوف تحدد الرؤية.

نقل الرؤية

وهنا يأتي عمل موازنة دقيقة: تريد اللجنة كما يريد العميد طبعاً إثارة الحماس للمساعي بكاملها وهي تتقدم. ومن الواضح أن يكون للخطوات الأولية التي تبحث عن المدخلات، كما وصفناها، ذلك التأثير، ولكن إذا كانت العملية بكاملها عندئذ تتقدم وراء أبواب مغلقة حتى يكشف النقباب عن الرؤية والخطة أمام الناس المعجبين، فإن ذلك الحماس سوف يبهت ويتحول في النهاية (ربما أسرع مما يتوقع

الجميع) إلى شك لا شكل له بأن آراء الجميع لم تدمج في الوثيقة فيما عدا آراء اللجنة أو بأن الهدف الحقيقي هو إدارة الأزمة بدلاً من اتخاذ خطوات باتجاه المستقبل. مثل هذه التوقعات الغاضبة تقتل العملية، وكذلك من الخطر كشف جزء من تصور حدسي من الخطة بعد جزء آخر؛ لأن ذلك يشوش فقط دون أن يشجع. لذلك، إن التقارير الصريحة، ولكن بدون تفاصيل، عن سير العمل في مراحل متوقعة تساعد الجميع. لا بد أن يكون للجنة برنامج زمني تعمل بموجبه ويحتمل أكثر أن تحقق التقدم؛ ويسمح مجتمع الكلية بهذا التقدم - ويسمع كذلك بالصعوبات التي لم تُحل بعد - ويشعر بصورة متنامية بأنه صاحب الخطة. لكن ذلك كله حدسي وتدرجي ومجزأ. ويأتي العمل الرئيسي في شرح الرؤية بعد اكتمال الخطة. ويجب أن تكون هذه الاتصالات سريعة ومؤكدة وواضحة ومنشورة على نطاق واسع. تقف هذه الاتصالات على قمة الخطة ذاتها، ولكن يمكن تفعيلها أيضاً مع التعليق والتحليل في رسائل موجهة إلى الخريجين والهيئة التدريسية، وفي محاضرات تلقى في اجتماعات هيئة تدريس الكلية والهيئات الإدارية، وفي مناقشات مع رؤساء الأقسام والمديرين، وفي بيانات الأحوال للممولين المتوقعين، وفي نشرات آخر المستجدات للأمناء والجماعات الاستشارية الأخرى، والهدف هو الوصول إلى جميع القطاعات الضرورية لتحقيق الرؤية، وإقناعها بمزاياها، ومساعدتهم على رؤية أن طموحاتهم قد تجسدت حقاً في هذه الإعلان حول ما تستطيع الكلية أن تصبح عليه.

تهذيب الخطة

إن إعداد بيانات المهمة والرؤية وصياغتها تستحوذ بالفعل الكثير من عملية التخطيط، لأن القيام بذلك يجعل من الضروري إجراء تقييم للوقائع والفرص المستقبلية كما يقود القرارات حول الأولويات. لكن الخطة عمل مختلف عن بيان الرؤية. فبيان الرؤية مختصر وشامل ويتحدث عن نقطة نهاية في المستقبل، بينما الخطة محددة وذات نظام وتعالج قضايا ذات تحقيق مرحلي ومتزايد.

قد يوزع العميد بيانات المهمة والرؤية طلباً للتغذية الراجعة والمناقشات قبل أن توضع الخطة النهائية. وقد يطلب بعض العمداء من هيئات التدريس والعاملين التصويت على عناصر الخطة. وتعتمد تفاصيل هذه المرحلة على بنية إدارة الكلية، وأية خطوات إضافية يعتبرها العميد حكيمة لضمان إجازة هذه الأجزاء الحيوية من الخطة. وإذا فرضنا الموافقة مسبقاً، لا تزال الأهداف المتوسطة لتحقيق المهمة والرؤية بحاجة إلى موارد محددة وضرورية لتحقيقها ويجب أن ينص عليها. من هنا يأتي العمل الشاق في التخطيط. وقد يبدو بيان الرؤية منفصلاً بصورة كافية عن امكانيات أية وحدة بحيث يستطيع الجميع أن يوافقوا على أنها تمثل الجامعة كلياً. ولكن عندما يتم اختلاف في الرؤية بين الأقسام، يهبط مستوى الموافقة والتفاهم حول اللجنة هبوطاً سريعاً. والخطة التي تطالب بتخفيضات في جزء من الكلية كي تستثمر في جزء آخر سوف تصل إلى سد عاثر. يقلل العمداء في بعض الأحيان من الصعوبة بالنسبة للهيئة التدريسية التي تريد بصورة حماسية ومناسبة ما هو الأفضل لفرعهم من المعارف بأن تؤيد أعمالاً تبطن من تقدم قسمهم بل وحتى تعكس سيره. بل وفوق ذلك سيسألهم بالحاح زملاؤهم الفلقون عن تباطؤ فرض القسم المستقبلية! في الواقع، ما يجعل دور العميد صعباً جداً هو الحاجة إلى الابتعاد إلى الوراء وإلقاء نظرة شاملة على الكلية ثم العمل بموجب تلك النظرة. ولرؤيتها من الجهة الأخرى، يستطيع العميد أن يرى جميع أجزاء الكلية وهو مبتعد عنها، وباستثناء وجهة نظره هو، يستطيع كل عضو من أعضاء اللجنة أن يعالج السؤال من داخل قسمه، وهذا ما يجعل عملية الابتعاد صعبة جداً. إن اتخاذ قرارات قاسية حول الكلية - ومعظمها يصل إلى تخمينات معقدة حول المستقبل - جزء من عمل العميد بطريقة ليست لمعظم أعضاء الهيئة التدريسية كأشخاص. ولا يستطيع العميد أن يتحمل لجنة منقسمة بصورة دائمة ولا تقريراً يصوغه عناد ضيق الأفق. وقد يتطلب هذا دراسة أطول ومهارات دبلوماسية وحللاً وسطاً ولكن دون تنازل عن الأهداف الجوهرية. إن كان الناتج النهائي خطة جيدة فسوف يلقي تأييد الهيئة التدريسية وأولئك الذين يتمتعون بالحكمة والذكاء ليشكلوا الخطة وسوف يحصلون على الاحترام الذي يستحقونه.

عند تشكيل الخطة يستحسن البدء بقائمة (لا تزيد عن عشرة بنود) لأكثر الأشياء أهمية يجب تحقيقها في الزمن الذي يذكره بيان الخطة. ولا حاجة لأن تكون الأهداف من النوع نفسه - أي يمكن أن يكون بعضها براغماتياً (مثل، مواد أساسية جديدة جديد لمنهاج MBA)، وأن يكون البعض الآخر مبنياً على النتائج وقابل للقياس (مثل زيادة في عدد الخريجين في الشركات الخمسمائة في مجلة الثروة Fortune). فكر بمجموعة الأهداف المتخيلة التالية لكلية - للتمريض:

- 1- تحقيق الاستقرار المالي.
- 2- تشجيع دعم البحث والإنتاجية.
- 3- تطوير البحث والتدريس وتأكيد الممارسة على التمريض والشيخوخة.
- 4- تطوير تأكيد البحث على تمريض الأمراض السرطانية.
- 5- تطوير البحث والتدريس وتأكيد الممارسة على تمريض الصحة العامة والمجتمع.
- 6- تطوير تأكيد القيادة في جميع البرامج الأكاديمية.
- 7- بدء العمل في مركز دولي للتمريض.
- 8- تحسين البنية التنظيمية في الكلية.

يحتاج كل هدف بعد ذلك إلى صياغة في خطوات كبيرة وإلى الموارد المطلوبة لتحقيقه. لتحقيق الهدف رقم 7 مثلاً، قد تتضمن الخطوات تشكيل لجنة تخطيط، وتحديد الموقع، وتحديد القيادة، وتقدير الموارد المطلوبة والسعي للحصول على الموافقات الرسمية.

تنفيذ الخطة

يشمل تنفيذ الخطة عدة خطوات محددة أيضاً.

تحليل الموارد

مهما تكن الخطة جيدة ومناسبة لاحتياجات الكلية ومبرمجة بذكاء، لن ترقى إلى شيء إذا لم تستطع الكلية أن تكسب الموارد اللازمة لدعم الخطة. وهكذا فإن تحليل الموارد هو نسج الاهتمام بأي هدف، وليس بأية وسيلة يمكن التعبير عنه بالدولار. وتحتاج مراجعة المنهاج والتجديد، على سبيل المثال، إلى وقت الهيئة التدريسية، وإلى تمويل للبحث والتشاور، وإلى وظائف جديدة وإلى دعم تكنولوجي. وعندما تظهر الصورة الكاملة للأهداف والأغراض، يجب تقدير كلفة كل خطوة ثم تجمع. وفي معظم خطط الكليات، سوف تتطلب بعض الأهداف، مثل إصلاح عملية القبول إلى أموال قليلة نسبياً، لكن طموحات المناهج، مثل إضافة تخصص جديد، أو خطط كبيرة مثل الالتزام ببناء جديد سوف يحتاج إلى استثمارات مهمة. عند هذه النقطة، قد ترغب لجنة التخطيط في مراجعة الأهداف ووضع الأولويات وتعديل بعضها، أو إلغاء بعضها قبل التوصل إلى المجموعة النهائية وتكاليفها المتعلقة بها.

والخطوة الكبيرة التي تلي ذلك هي تحديد موارد الأموال لتحقيق الأهداف المتنوعة. إذا كانت عملية التخطيط واقعية، فيكون العمل معقولاً على الرغم من أن اللجنة تواجه هنا في النهاية القرارات الصعبة التي يجب الدفاع عنها أمام الزملاء. فقد ترغب اللجنة في ترك هذه التوصيات والقرارات للعميد، ولكن يجب عليها على الأقل أن تضع مخططاً سريعاً للسيناريوهات البديلة التي قد تنتج الموارد المطلوبة. ومرة أخرى، تستطيع الاتصالات الواسعة حول الأهداف أن تساعد في إعداد الكلية للمخطوات القادمة، بمعنى أن اختيار السير في اتجاه معين يتضمن اختيار عدم فعل بعض الأشياء الأخرى. إذا حازت الرسالة والرؤية القبول، يتبع ذلك الموافقة على الأعمال دعماً لها بشكل اعتيادي. من دون مثل هذا الفحص والاختبار لأهداف معينة، تصبح الخطة بأكملها مجرد قائمة رغبات.

يجب أن يشترك العميد ولجنة التخطيط معاً في مهمة الشرح للزملاء ما هي الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الخطة. ويستطيعون أيضاً تحديد الموارد الخارجية الممكنة من الأموال والدعم الآخر حتى لا يقع العبء بكامله على عاتق ميزانية الكلية. على سبيل المثال، الشركات التي توظف خريجين في برامج معينة، أو الصناعيون الذين قد يهتمون بالمشاركة، يمكن الاتصال بهم من أجل دعم التكنولوجيا الجديدة. الدرجة التي تستطيع بها الخطة، أن توجد موارد جديدة للكلية، وتظهر قدراتها على ذلك، فإنها ستحصل على القبول سريعاً. إذن، إن تأمين الأموال جزء حتمي من الأغراض التي تدعم الأهداف، ولكن ما من خطة تعتمد بصورة كلية على كرم غريباء غير معروفين. ويتطلب في النهاية أي تغيير في الأولويات إلى إعادة تخصيص الأموال الموجودة.

التنفيذ

بعد عملية تتراوح بين الإثارة والإرهاق، تشكل اللجنة خطتها. وماذا بعد؟ عند هذه النقطة، تختار بعض اللجان تطوير خطة تنفيذ منفصلة، وتختار لجان أخرى الجدول الزمني. إن الطريقة المختارة لا تهم كثيراً، لأن النقطة الحاسمة هي تحديد كل هدف كبير بسلسلة من الخطوات، والتواريخ التي تستكمل بها كل خطوة، والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ ذلك، وعلى الأقل للسنة الأولى.

وهكذا، يشمل المنتج الأخير بيان الرسالة وبيان الرؤية وقائمة الأهداف وخطة التنفيذ.

يستغرق تنفيذ الخطة وقتاً، لكن هذه النقطة البديهية تضيع وسط الإثارة بإنجاز رؤية جديدة وجريئة والقلق المقابل من أن أي تأخير يتضمن نقصاً في الالتزام بالمشروع. يجب أن يوضح البرنامج الزمني للخطة تماماً بأن التنفيذ سيكون تدريجياً، وليس انفجار من الازدهار والتحسين. وأخيراً، إن الموارد والطاقة والناس والانتباه كلها محدودة في أية سنة محددة. إن العميد الذي يدفع باتجاه أشياء أكثر مما يستطيع المجتمع استعماله، سينظر إليه على أنه مثل نابليون، ولكن بالمقابل، قد

ينظر إليه على أنه غير مبال أو غير كفاء ما لم يتم تنفيذ شيء مهم ويلاحظ هذا الشيء في كل سنة. والإحساس الدائم بالزخم بمقدار التحرك مهم على الأقل بقدر أي إنجاز منفرد. إنه ليس تضخيماً للذات أن تلفت الانتباه إلى هذه الإنجازات؛ إنه عمل اجتماعي لفهم الذات وهو مناسب تماماً. ويحتاج الجميع لأن يروا ما قد حُطط، وأن هذه الرؤية المدعومة بتلك الخطة ستظهر إلى الوجود، وأن مزيداً من التقدم يُتوقع كلما مضت سنة.

وأخيراً، من المهم مراجعة كل من التفاصيل والإطار في كل سنة، وذلك ليس بعين التجول الدائم أو بالاستطراد من دون هدى، ولكن بعين التأكد من أن الخطة هي في مسارها الصحيح حقاً عندما تتغير الظروف الخارجية. وأخيراً، عندما توضع أطواق الهولاهوب ومعاطف نهرو في الخطط التي تصنع بكثير من الجهد تقابل بالموافقة.

المخاطر

يعرف كل من عمل في لجنة تخطيط أن الطريق محفوفة بالمخاطر. تظهر بعض المخاطر من السياق العام، أو من ظروف خفية لا ترى مسبقاً. وتأتي المآزق الأخرى، وهي من النوع المُحبط جداً، من هفوات في الانتباه أو الرأي من جانب اللجنة ويعرض روجر كاسون (2000) Roger Cason قائمة تحوي أكثر مزالق الخطر في خطط التنمية:

- 1- نسيان أن الهدف هو التحفيز للعمل (ليس مجرد تقديم خطة على الورق).
- 2- الإخفاق في التفكير جدياً وبعثق بالبيئة الخارجية.
- 3- تمضية وقت طويل في إعداد الخطة التي لم تعد افتراضاتها صالحة.
- 4- الفضل في مراجعة الخطة في فترات ملائمة (كل سنة فترة مثالية).
- 5- وجود أهداف كثيرة جداً.
- 6- إعداد قائمة أهداف من دون خطط عملية لتنفيذها وتحديد تواريخ للتنفيذ أو أشخاص مسؤولين (أي، كتابة قائمة رغبات بدلاً من بناء خطة استراتيجية).

نستطيع أن نضيف بنداً سابغاً: الفشل في المتابعة. بينما تقدم المراجعة السنوية فرصة لمراجعة الأهداف، وتدقيق الأهداف التي تم إنجازها، وربما إضافة أهداف جديدة خلال السنة، فإن شخصاً ما – ويحتمل أن يكون العميد – يحتاج إلى التدقيق مع الأشخاص المسؤولين عن الخطوات المختلفة لرؤية التقدم الذي تحقق. لأن الخطط حساسة للوقت، لا يستطيع عميد أن ينتظر أشهراً ليكتشف أن شخصاً قد فشل في متابعة دور محدد أو أن الجهد الأصلي قد أثمر فشلاً. إن أية نكسة في جمع الأموال على سبيل المثال، قد تستدعي جهوداً مضاعفة في مناطق أخرى، أو حتى إعادة دراسة بعض الأهداف.

ثمة سبب آخر للمحافظة على الخطة في مركز الاهتمام هو الإلتزام. ولا يخلو العمداء من أفكار جيدة يقترحها الزملاء، ولذلك فهم يحتاجون لتدريب أنفسهم وليبقوا جديرين بأهداف الخطة. إذا لم يبق العميد على المسار، فلن يكون هناك شخص آخر.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Cason, Roger L. "Bird's Eye View: Typical Strategic Plan." Paper presented to the board of the Delaware Chamber Music Festival, Wilmington, Mar. 2000.
- Feiss, P. Geoffrey. "Working with a Strategic Plan." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences' Deans Seminars, Spring 2000, Charleston, S.C., and Albuquerque, N.M.
- Hahs, Sharon. "Setting Goals and Achieving Them: The Art of Planning." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences Seminar for New Deans, Williamsburg, Va., June 1997.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaldt. *Complexities of Higher Education Administration. Case Studies and Issues*. Bolton, Mass.: Anker, 1993.
- Kaplan, Matthew (ed.). *To Improve the Academy. Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*. Vol. 18. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Keller, George. "Examining What Works in Strategic Planning." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Leary, David E. "Strategic Planning." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125-131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Oblinger, Diana G., and Richard N. Katz (eds.). *Renewing Administration. Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Peterson, Marvin W. "Using Contextual Planning to Transform Institutions." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Peterson, Marvin W., David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates. *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Schuster, Jack H., Daryl G. Smith, Kathleen A. Corak, and Myrtle M. Yamada. *Strategic Governance: How to Make Big Decisions Better*. Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1994.





الفصل الثامن

الميزانيات والموارد

في عالم أموال وموارد الكلية تسيطر بعض الحقائق البديهية: لا توجد موارد تكفي جميع الحاجات أو معظمها، والمرونة الموجودة في ميزانيات الكلية أقل كثيراً مما قد يتصوره أي شخص خارج الكلية، والعناصر الأولية المتكررة في الميزانية هي الرواتب، ومن الصعب أن تجد تمويلاً لمشاريع كبيرة تتم لمرة واحدة، وكلفة الدعم التكنولوجي كبيرة وذات إمكانية أكبر لزعزعة الاستقرار المالي في الكلية من أية كلفة أخرى. وفي الوقت ذاته، تتصور الهيئة التدريسية وهيئة العاملين وحتى رؤساء الأقسام العميد على أنه ممسك بالثروة (ملايين!) مما يجعل طلباً صغيراً، لنقل 25,000 دولار، نافهاً. وبالتأكيد لدى العميد الأموال ليستجيب للحالات الطارئة – مثل تسرب في مخابر قسم الأبحاث الكيميائية، أو فرصة لتوظيف عالم كبير أصبح متوفراً الآن. إذن، ماذا يجب أن يفعل العميد ليدبر الموارد إدارة فعالة حتى يجعل الكلية تبدو سليمة وتتجه إلى الأمام.

المعاون لشؤون الميزانية

مع أن لكل كلية شؤونها الخاصة في الميزانية، فقد يوجد عدد من المبادئ الأساسية ذات العلاقة بصورة طبيعية. وأهم مؤشر نستطيع أن نشير إليه وهو الأوضح في بعض الأحيان ألا وهو تعيين موظفاً للميزانية من من ذوي الكفاءة، سواء كان وكيلاً أو مهنياً من هيئة العاملين. بصورة مثالية، يجد العميد مثل هذا الشخص في مكانه فيبني معه سريعاً علاقة يكون فيها الدعم والثقة متبادلين. وفي أحوال أقل سعادة، يكتشف العميد أن شاغل الوظيفة تنقصه المهارة للأداء على المستوى اللازم وأن عليه أن يحدث تغييراً.

ما الذي تبحث عنه في موظف الميزانية؟ قابلية الاعتماد عليه وعين حادة تلاحظ التفاصيل، ويضاف إليها الإبداع في حل المشكلات - والانفتاح. مع أن الصفتين الأوليتين تخطران مباشرة عند دراسة أي شخص ليعالج ميزانية، فإن الصفة الثالثة تضع الفرق بين اختيار محاسب أو زميل في إدارة مسؤولة. وإذا لم تكن الصفة الرابعة في موظف الميزانية - شخصية تشارك في المعلومات والأفكار بدلاً من أن تخترنها - فإنه سيعرض قدرة العميد على إدارة مسؤولياته المالية للخطر. لكن بعض المساعدين، الذين يتصورون تصوراً صحيحاً أن الكثير من السلطة يكمن في معرفة الميزانية، لا يرغبون بالمشاركة بالمعلومات حتى مع العميد ويتولون بهدوء قدرأ من مسؤولية اتخاذ القرارات بوازي ما يعتقدون أنهم يستطيعون أن يفلحوا به. وإذا اتخذوا قراراتهم الواحد بعد الآخر، فقد تكون هذه القرارات ذكية ومدرسة جيداً، وتستخدم المال استخداماً جيداً، لكن هذا الأمر ليس موضوعنا. وقد يكون سلف العميد الجديد قد سمح بحدوث ذلك وهو يفضل ألا يزعم نفسه بتفاصيل الإشراف على الميزانية. ومن المهم أن نعالج القضية بصورة مباشرة ومحددة، ومن دون تأخير، لنضع قبضتنا على الميزانية ولنقرر الأدوار والمسؤوليات.

إضافة إلى معرفة شكل الميزانية وعملياتها، من المهم بالنسبة للعميد الجديد أن يستغل الوقت لفهم وتقييم صحة المعلومات التي يقدمها المساعد. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق مراجعة البيانات، والصفحات المنشورة، وسجلات الميزانيات القديمة المحفوظة بالملفات. ولا بد أن يكون العميد واثقاً من أن موظف الميزانية يحتفظ بسجلات كاملة ودقيقة للعمليات كافة، وألا يفترض شيئاً يقوم على الذاكرة أو التخمين. ومن الصعب الآن تصور موظف ميزانية غير ضليع بالأنظمة المالية وبرامج الحاسوب للجامعة، ولكن مثل هؤلاء الناس موجودون، وخاصة في الكليات الصغيرة حيث الفرص قليلة للتدريب المختص وحيث خيارات العاملين أقل، لكن لا يمكن السماح بوجود هذه النواقص: فإذا كان لدى المساعد صعوبة بتغيير الأدوار أو التكنولوجيا، وإذا كان مزيد من التدريب لا يساعد، فإن الخطوة التالية هي

استبداله. وهذا اختبار سهل: إذا كان العميد يعرف معلومات أكثر عن برامج الميزانية مما يعرف المساعد، فإن الوقت قد حان لإجراء التغيير. ولكن العمداء في الكليات الصغيرة لا بد أن يكونوا هم أنفسهم مساعدين لشؤون الميزانية، ويكون التحدي بالنسبة لهم أن يصمموا أو يؤلفوا نظاماً يسمح لهم بالوصول إلى معلومات الميزانية كما هو مطلوب.

يختلف مستوى التفاصيل التي يريد العميد مراجعتها اختلافاً كبيراً، كما يختلف تكرار هذه المراجعات. إن كان هناك مستوى عالٍ من الثقة في مقدرات المساعد وسرعته في إثارته لأية اهتمامات، فيمكن للاستشارات حينئذ أن تكون أقل تكراراً وأقل تفصيلاً. ويعتمد هذا أيضاً، إلى حد ما، على حجم الميزانية. في العملية الصغيرة حيث المجال للتجديد - أو للخطأ - صغير، قد يكون الحفاظ على رقبته وثيقة على الحال الجارية أمراً ضرورياً. يبدأ بعض العمداء في الكليات الصغيرة كل يوم بتقرير عن الوضع. وبالمقابل، في الكليات الكبيرة حيث يكون تكرار مثل هذه المراجعات أمراً غير عملي، أو يكون تقسيم الأموال غير مرن نسبياً، قد يُكتفى بتقرير أسبوعي أو شهري.

تتطلب بعض المجالات انتباهاً خاصاً في كل سنة:

- تتطلب أموال التدريس المؤقت، التي تعتمد مبدئياً على أموال الرواتب المدفوعة، من إدارة الكلية أن تقيس متطلبات التسجيل عن كثب وأن تتنبأ بمقدار المال المتوفر. ويجب أن يكون لدى معاون المالي خبرة كافية في أشكال الإنفاق في الكلية والأقسام حتى يتمكن من القيادة السليمة ويعرف المشكلة القادمة.
- يجب على العميد أن يتعلم بالسرعة الممكنة ما هي مسؤوليات الكلية بشأن الأثاث والصيانة، وما هي الأموال التي يمكن نقلها من سنة مالية إلى السنة المالية التالية لمعالجة الحاجات الكبيرة.

سنناقش في هذا الفصل فيما يلي، وجود مجالات ذات حاجات متغيرة ولكن تتوفر لها أموال محتملة أيضاً في موارد ميزانية الكلية، ويحتاج كلاهما إلى انتباه العميد.

عندما يبقى شهر عند نهاية الميزانية

تبدو جميع الميزانيات فيما عدا أكثرها استقراراً وجموداً كأنها مصائب ينتظر أن تحدث. ولا يمكننا تخيل جميع المشكلات الممكنة لميزانية الكلية، لكننا نستطيع تحديد بعض المشكلات الأكثر شيوعاً.

اقتطاعات غير متوقعة

حتى لو فرضنا أن موظف الميزانية قادر وأن إشراف العميد منتظم، فإن تجميداً غير متوقع للميزانية أو الرجوع إلى المستوى السابق تحد مهم. لقد كانت هذه الانعكاسات قليلة الحدوث خلال فترة الازدهار في العقد الماضي من الزمن، لكنها ستحدث مرة أخرى بالتأكيد – وسوف تكون مخيفة أكثر إذا ما خلدنا إلى ثقة كاذبة! وقد تكون التخفيضات لمرة واحدة أو دائمة؛ والفرق مهم جداً. أولاً سندرس التخفيض لمرة واحدة.

عند وجود أقل موجة من التجميد أو الإلغاء، ينبغي أن تبدأ الكلية بالتواري عن الأنظار وذلك لإعادة موازنة التزاماتها ونفقاتها حتى تتضح الصورة. وإن الإغراء بمتابعة الإنفاق من دون إعادة الموازنة وذلك بناء على الفكرة غير المالية بأن ما أنفق لا يمكن استعادته، ما هو بتحد فقط بل إنه حماقة. قد يقطع من الكلية نسبة مئوية من ميزانيتها السنوية، فإن حدث هذا حتى في النصف الأول من السنة بعد إنفاق شديد، فمن الصعب إيجاد طريقة حقيقية لإيفاء الديون خلال ما تبقى من السنة. وبالمقابل، إذا جاء الاقتطاع فعلاً، فقد لا يجبر العميد الحكيم الأقسام على إجراء تخفيضات في جميع البنود.

المزائق

ثمة مشكلة أخرى مؤسفة ولسوء الحظ ليست نادرة هي المنزلق غير المتوقع في الدخل – ليس بسبب تخطيط سيئ أو اندفاع في الإنفاق ولكن ربما بسبب نقصان في

التسجيل قد يؤدي إلى انخفاض الدخل من رسوم التعليم. إن الاستجابة الجيدة من الجامعة لهذا الوضع تعتمد على عدد من العوامل تتراوح من صحة الوضع المالي للجامعة إلى رأي الرئيس الأكاديمي الموجود حول سجل إدارة العميد. وأسوأ ما فيها هو المنزلق الناجم عن عدم اتباع الجامعة لما يبدو أنه التزامات. وبعبارة لطيفة، لقد كان أكثر من عميد ضحية لوعود الإدارة المركزية التي لم تحقق، أو لسياسات ذات منافذ للهروب من قانون الضرائب الاتحادي وتعمل دائماً بطريقة ما لتؤدي ميزانية الكلية.

إذا حاول العميد أن يتقدم بحذر ولا يزال يصل إلى منزلق يمكن منعه بصورة معقولة، فربما توافق الجامعة على تمديد التخلص من العجز على سنتين. وعلى أي حال، ربما يجب على العميد أن يؤجل خطط المشاريع حتى يتم إيفاء الدين. ولكن حملة تخفيض ميزانيات القسم، يمكن أن تكون الملجأ الأخير. حتى وإن كان العميد لا يرى أثر هذا التخفيض، فإن الأقسام ستشعر بالضربة بحدة أكثر نسبياً. وسوف تقتطع ميزانياتها لحل المشكلة التي لم يكونوا سبباً فيها أو يعلموا بها، وبالضرورة سوف يشعرون بأن هذه الحركة تعني أنهم يدفعون ثمن عدم كفاءة العميد.

الإنفاق الزائد

بالمقابل، قد يخلق رؤساء الأقسام مشكلات في الميزانية للكلية بكاملها وذلك بعقد التزامات طائشة قبل أي يتعلموا بصورة أفضل، أو بحركات فراق قبل أن يغادروا الإدارة. ليست هذه الأوضاع عادة بسيطة، وغالباً ما يقرر رئيس القسم المعين بقوة و سلطة عالية كقائد جديد أن الطريقة الوحيدة لتحقيق سلطته هي أن ينفق كثيراً. وقد يكون الأثر على جودة الكلية وبرامجها رائعاً، لكن هذه الطريقة قد تسبب أخطاراً على أموال الكلية. ويجب أن يعتبر رئيس القسم مسؤولاً عن تجاوز الإنفاق دراسة الجدوى، وبعد ذلك إما أن يعطى توجيهاً قاسياً ليحقق الجودة بالموارد المتوافرة وإما أن يطلب منه التنحي. وأحياناً يشعر رؤساء الأقسام الذين يتنحون

ولكنهم باقون في القسم بالتشجيع لأن يمنحوا الموارد لأصدقائهم ولأنفسهم ولمشاريعهم المحببة. يحتاج العميد أو مساعد الميزانية إلى مراقبة وثيقة للمشتريات أو للطلبات التي تبرز من قسم في حالة انتقالية.

الاقتطاعات الدائمة

يكون الوضع أكثر دقة ويحتاج إلى مهارة فائقة إذا كانت الاقتطاعات دائمة. ومرة أخرى، إن التوقيت اعتبار حيوي. وقد يأمل المرء أن ترى الجامعة المشكلة التي تبرز وأن يكون عندها الوقت لترسم الخطط لانسحاب منتظم من جزء معين من عملياتها الجارية. والتراجع في الدخل من رسوم التعليم في عدد من السنين، أو القوانين واللوائح التي لا تسمح بأية زيادة في المخصصات المالية لبضع سنين (ولهذا في وجه أي تضخم أثر عملي في أي اقتطاع سنوي من الميزانية)، يمكن ألا تترك للعميد خياراً سوى إعادة التوازن. وينبغي أن يضع التخطيط الاستراتيجي في حسابه فرصة لمثل هذه الأحوال الغير مرغوب فيها، وفي جميع الأحوال يجب أن تفسح الميزانية المجال للمفاجآت، ولا يهم مهما تكون شديدة فقد تكون شاملة.

ولكن المشكلة أحياناً لا يمكن التنبؤ بها، ففي السبعينيات والثمانينيات، وجدت بعض الجامعات والكليات العامة نفسها مثقلة بالضرائب في منتصف العام الدراسي بسبب تشريع واجه أخطاء بدوره وبطريقة ما توصل إلى أن ميزانية التعليم كانت مرنة. ولم تكن مضت سنوات كثيرة منذ أن كانت البورصة قاسية على المنح، وواجهت الكليات الخاصة خيارات كارثية لاسيما عندما نافست للحصول على الطلاب في سوق مرتفعة الأسعار. وأرتفعت أيضاً بدورها أسعار المحروقات التي حلقت عالياً. إن بعض الأشياء لا تغيب تماماً. فقد ضغطت التكاليف الأخرى على الميزانية في السنوات الأخيرة. فتكاليف المكتبات التي ارتفعت ارتفاعاً كبيراً، لا سيما المجالات العلمية، وفوق كل ذلك الارتفاع الكبير في تكاليف التكنولوجيا، يمكن أن تكتسح كل شيء أمامها. وكما يقولون، إن المقاومة عقيمة.

مع أن الاقتطاع سيأتي معبراً عنه بنسبة مئوية من الميزانية، فمما لا شك فيه أن أسوأ عمل يتخذ، استجابة لذلك، هو إجراء تخفيضات بنسبة مئوية بدون تفكير فتعاقب من دون أن تميز الكفاءة والكبير والراضي، والبارز والزائل. يمكن أن توزع بعض أجزاء الاقتطاعات بهذه الطريقة - مثلاً، نسبة مئوية من ميزانيات العمليات غير الشخصية - لكن الحصة الأكبر من الميزانية هي دائماً شخصية، و2% من ميزانية الوحدة الصغيرة تنتقل إلى جزء من خط الأشخاص. من الصعب أن تفصل 20% من الأشخاص، ومن الظلم المدمر أن تسحب خطأ كاملاً قد يمثل تضحية ضخمة وغير مناسبة. وبالمقابل، إن التقييم المستمر لجودة برنامج وطلباته ومركزته وموضعه يهيئ الكلية لاتخاذ القرارات المتعلقة ليس بالأموال فحسب، ولكن من حيث القيمة الأكاديمية. ومثل هذا التقييم ينبغي أن يكون مستمراً ومبنياً على الحقائق المعتمدة والمعايير الموضوعية. وبعد ذلك يمكن أن تعدل التخفيضات بموجب مدى التخفيض المالي، وأن تكون حساسة تجاه صحة البرامج الأكاديمية. إنها شكل من أشكال الإنفاق الأكاديمي المفضل، صعب التنفيذ لكنه ضروري في الأحوال القاسية. وليس الوقت مبكراً أبداً بالنسبة للعميد لأن يضع مجموعة من الإجراءات يحكم بواسطتها على الأقسام ويتخذ القرارات حول الموارد. يوجد بريق بطانة فضية هنا: إذا كان لدى العميد أسبابه الجيدة لتخفيض أو إلغاء برنامج ما ولكن تعيقه اعتبارات سياسية، فقد يكون هذا هو الوقت ليقوم بعمل هو دائماً واجب بغيض.

ومن ثم هناك الطوارئ: تسرب في مخبر الكيمياء، وتعطل المجهر الإلكتروني، والسطح المتضرر، واكتشاف الأميانت وحالة السرقة والتخريب المتعمد. ولا حاجة للقول بأن العميد يحتاج إلى أموال في متناول اليد لمثل هذه الخسائر التي يجب أن تؤمنها ميزانية الكلية، ولكن يجب أيضاً أن يكون مستعداً ليسأل أسئلة صعبة حول الحاجة والصيانة والسلامة بدلاً من استبدال أو إصلاح البنود بصورة أوتوماتيكية. والتخفيض الأكبر في التكاليف، والبدائل المؤقتة يجب أن تتوافر لأعضاء الهيئة التدريسية أو هيئة العاملين الذين يحتاجون إلى إجازات مرضية طارئة. وبالاعتماد على مستوى الوظيفة

وطول المدة يمكن أن ترتفع هذه التكاليف، خاصة إذا حدث ذلك مع مجموعة منهم، وهذا غالباً ما يحدث. لا توجد قاعدة جاهزة لحجم الأموال للحالات الطارئة، لكن الميزانية تستطيع أن تقدم سجلاً تقريبياً لتأثير الطوارئ السنوية، إننا نتصح بعزل 150% من ذلك التقدير.

الحصول على المشورة

بالاعتماد على الخيارات التي خططناها - وهناك خيارات أخرى، وليس منها خيار سهل أو مقبول - كيف يجب على العميد أن يتقدم بالعمل عندما تحل الكارثة؟ إن الاستراتيجية التي يلجأ إليها غالباً هي تشكيل لجنة خاصة وقد تشمل بعض رؤساء الأقسام المناسبين لمراجعة الحالة ودراسة البدائل. وفي التحليل النهائي، تعني الاقتطاعات الدائمة من ميزانية الكلية تخفيضاً في عدد الأشخاص، وفي معظم الحالات توفر وظائف الهيئة التدريسية الشاغرة أموالاً أكثر مما توفره وظائف هيئة العاملين. كما يعطي اقتطاع برامج كاملة بعض الأموال، لكن هذا العمل عمل قاس وهو دائم. وإذا كان التخفيض لمرة واحدة، فمن الأفضل صرف الأموال المرصودة للحالات الطارئة والميزانية التشغيلية لتلك السنة، والمعانة لمدة قصيرة، والبقاء على مجرى الأمور في المستقبل. أما الاقتطاعات الدائمة لإبقاء الديون فهي غير حكيمة عادة لأنها تشير إلى أن العميد لا يرغب باتخاذ الخيارات الصعبة. وعندما يكون لدى العميد لجنة تقدم المشورة للعميد في هذه الأحوال، فإن ذلك لا يقدر بثمن طبعاً.

إن أعضاء هذه اللجنة الاستشارية موضع حقد واضح من زملائهم في الهيئة التدريسية. ويجب أن يتصف أعضاء اللجنة بصفتين: ثقة كبيرة بنزاهتهم وفطنتهم، وتأسيس أكيد لمعطيات مقارنة (إضافة إلى بيانات الرسالة والرؤية بالكلية) يطورون من خلالها التوصيات. ومن الواضح أن الأسئلة لن تكون أسئلة عن الكميات، لكن الأرقام يمكن أن تضيء بعض أشكال الفرص. وينتج عنها الكلفة مقابل ساعات الطلاب المعتمدة، وبصورة أشمل، جميع الدخل مقابل أقسام النفقات المنفصلة،

ولكنها ستبين البرامج التي تكلف كثيراً لكنها ربما تكون هامشية بالنسبة لمهمة الكلية. وفي حالات أخرى، يكون الخروج عن القياس نسبة العاملين أو الميزانية التشغيلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية. إن العمل بهذه المعطيات مؤلم لكنه بسيط نسبياً، ومع أن إعطاء الملاحظة المناسبة للأشخاص يمكن أن يلغي الفوائد إذا كانت استعادة الأموال يجب أن تكون سريعة. وبالاعتماد على المواعيد النهائية لتحديد التخفيضات، قد يترتب على العميد واللجنة أن يجمعوا كل الوظائف الشاغرة بغض النظر عن نوعية البرنامج أو أهداف الكلية. وهذا دور من أصعب أدوار وظيفة العميد وفي النهاية لا توجد طريقة لتبرير فعل ذلك سوى المنفعة للكلية.

عروض الميزانية

إذا ما تركنا مشكلات الميزانية، ينبغي أن ندرس أكثر فرص تحسين الكلية التي توفرها الميزانية على العميد، ابتداءً من التذكير بأن الميزانية هي وثيقة تخطيطية. ولا يكفي أن تكون متوافقة مع خطة الكلية فقط، بل يجب أن تكون ملازمة لتقدم تلك الخطة. ويستند تأثير كل عرض في الميزانية إلى علاقته بخطة الكلية. ما هي الأهداف التي تتحقق بالموارد المطلوبة؟ وماذا يمكن أن يتحول من النية إلى الواقع، ومن المؤقت إلى الدائم، ومن غير الكافي إلى الممتاز؟

وتختلف متطلبات عروض الميزانية بالشكل والأسلوب من مكان إلى آخر، ولكن في أية ثقافة تتجه إلى أن تكون شكلية بصورة عالية. وينبغي أن تقدم الوثيقة مسوغات للطلبات، وتسمح الوثيقة للعميد بأن يذكر ويدافع عن الأولويات في الميزانية في سياق استمعت الجامعة إليه ووافقت عليه. والشكل الذي تتخذه الحجة سيختلف اختلافاً كبيراً إذا اعتمدت عملية الميزانية على مبدأ الصفر بدلاً من الزيادة؛ فيتطلب الأول مسوغاً لكل شيء تفعله الكلية، بينما يركز الآخر تركيزاً أكثر على المبادرات الجديدة أو على الأقل على موارد جديدة. لكن النوعين يعتمدان على مدى علاقتهما بالأهداف إضافة إلى دعم المعطيات.

في المعركة الكلامية دفاعاً عن الموارد النادرة، من المهم ألا نهمل أفضلية الكلية على منافسيها في الجامعة. تُعلم كليات الآداب والعلوم نسبة عالية من مواد التعليم العام ويكون لها عادة نسبة عالية من النفقات للطالب الواحد، بينما تؤمن الكليات الأخرى كالهندسة والطب دخلاً كبيراً بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية من الهبات والعقود وتستطيع استخدام هذه المعلومات لصالحها، وربما يكون هناك سجل قوي لجذب الهبات الخارجية للمشاريع الكبيرة، تسمى بالمنح الأستاذية والمنح الدراسية وما شابه. إن هذه الهوامش من الإنجاز لا يمكن أن تفشل في دعم أولويات الميزانية وتسهم في تقديم ميزانية قوية.

الهبات والعقود

في الجامعات التي تقدم جائزة على البحث الممول خارجياً، تكون الهبات والعقود، والمنح الخارجية أولوية في إدارة ميزانية الكلية بصورة أوتوماتيكية. وتدعم الهبات والعقود بحث الكلية دعماً مباشراً، وكذلك رواتب الطلاب الخريجين، ومعدات الأبحاث؛ وتوجد مصادر أخرى للمنح في المناهج والبرنامج وتطوير التدريس لاسيما في النمو المترابط بالتداخل بين التخصصات المتوفرة في جميع الجامعات من جميع الحجم. تقدم الهيئات المانحة (مثل غاجهايم Guggenheim أو ACLS) دعماً لرواتب أعضاء الهيئة التدريسية الحاليين، بينما تستطيع برامج أخرى، وتشمل برامج التبادل، أن تقدم إضافات مؤقتة للجامعة. إن المكاسب واضحة في كل مجال، من إنتاجية البحث إلى القوة المالية، والتميز، ودعم الطلاب وتطوير البرنامج الأكاديمي.

إن استعادة أموال الكلفة غير المباشرة (ICR)، إضافة إلى الهبات، تشكل أكثر الموارد أهمية بالنسبة بالأبحاث. والغرض من هذه الأموال لتحل محل التكاليف الجامعية بما فيها المرافق والتأثير في المكان والنشاط الإداري غير المباشر في دعم الأبحاث، ولتوفير النفقات المتعلقة بالبحوث. ولكن لكونها غير مصنفة تصنيفاً جيداً، فهي مورد ثمين ومرن يخدم تنوعاً من حاجات تتعلق بالبحوث (لا تدخل اليخوت في

هذا الموضوع إلا إن كانت قوارب أبحاث). إن التعليمات الاتحادية التي تنظم استخدام أموال استعادة الكلفة غير المباشرة (ICR) معقدة ودقيقة، والويل للجامعة التي تستولي خطأ على تلك الأموال! لهذه الأسباب، تكون استعادة الكلفة غير المباشرة على نطاق واسع مهمة وحيوية لصحة البحث لكنها تستتبع قضايا إذعان معقدة وقضايا سياسية خطيرة في تخصيصها.

ولإدارة هذه الفعالية، قد يكون لدى الكليات الكبيرة وكيل لشؤون الأبحاث، أو لشؤون البرنامج الممولة، وهو عادة عضو الهيئة التدريسية ذو سجل ناجح في التمويل ومعرفة دقيقة بتعليمات الوكالات الاتحادية إضافة إلى فرص التمويل عبر طيف من المعارف. ويعرف جميع أعضاء الهيئة التدريسية من الاختصاصات العلمية والتقنية الأهمية الحيوية للعبة التمويل (على الرغم من أنهم ليسوا على قدر واحد في إتقان لعبها)، لكن أعضاء الهيئة التدريسية من الاختصاصات الأخرى يحتاجون إلى العون في تحديد الهبات وطلبها.

إن مكتب الوكيل نقطة تجمع سجلات فرص التمويل، والعروض المقدمة، والموارد التي تستطيع تسهيل العملية. والأكثر أهمية، يستطيع المكتب التعامل مع الهيئة التدريسية لزيادة عدد العروض التي تقدمها الكلية (ولزيادة معدل النجاح). ويقوم مكتب وكيل العميد بوضع استراتيجيات لأصحاب الطلبات الجديدة، ويساعد في ميزانياتهم، ويرعاهم أساساً خلال العملية حتى يصبحوا أكثر خبرة. وربما يكون هناك لجان مراجعة في الجامعة للمواضيع الإنسانية ينسق هذا المكتب معها.

يساعد الوكيل أيضاً العميد في قرارات الموارد المهمة، مثل قرار متى ومقدار استعادة الكلفة غير المباشرة، ومماثلة اتفاقيات التمويل، وتحديد وتجديد المكان المطلوب للمشاريع، وتعريف تكاليف الأشخاص التي يجب تغطيتها من الهبة. تتطلب هذه القرارات تحليل الكلفة / الفائدة بعين حاذفة إلى الكلفة الأدنى إن كانت عملية الهبات تعمل لصالح الكلية.

إن الكليات ذات التكاليف غير المباشرة الكبيرة ذات موقع قوي في مفاوضات الصفقات مع الأشخاص والوحدات في الجامعة. وتواجه أيضاً مشكلة التخصيص الشائكة: من الذي يجب أن يدير هذه الاستعادة للتكاليف غير المباشرة التي تستطيع إدارة أكثر من 70% من التكاليف المباشرة التي تمولها الهيئة؟ ومع أن الأموال تأتي من هبات فردية وبسبب أعضاء معينين من الهيئة التدريسية أو فرق أبحاث، فإنها تذهب إلى صيانة أبنية الجامعة وتدفع ثمن فعاليات لا تنشأ في قسم الباحث الرئيسي، ولا تدفع من ميزانيات القسم. وهكذا تستطيع مكاتب البحوث والإدارة تقديم طلب لاستخدام الأموال.

لا حاجة للقول إن الجميع يستطيعون فعل ذلك. فقد دعم العميد متابعة الهيئة وسوف يعمل الباحثون في أبنية الكلية (التي قد يحتاج العميد إلى استبدال لها أو استكمال)، وهذه الأموال فرصة ثمينة لتقديم البحوث في أجزاء أخرى من الكلية. ويستطيع الباحث أن يجد مئات الاستخدامات المعقولة للتمويل الإضافي الذي تم الحصول عليه. ويمتص القسم تأثير الفعالية التي تنفذ من الهيئة وذلك بتقديم مكان، وقد يكون التخفيض في تغطية التدريس، وزيادة عدد الناس الذين يقدم لهم الدعم الإداري. وقد يقول المرء يجب على هذه الأطراف الثلاثة أن تتقاسم الفوائد. ولم نذكر الجامعة نفسها، وهي صاحبة طلب مثل - أي كيان آخر وصاحبة يد متحكممة بوضع السياسة على جميع المستويات. وكما يتبين من هذا الموجز، إن القضايا المتعلقة بدعم الأبحاث، لاسيما سياسات استعادة التكاليف غير المباشرة (ICR)، ليست مهمة وحسب لكنها تثير كثيراً من الخصومة أيضاً.

يتوسط الوكيل غالباً بين القسم وعضو الهيئة التدريسية والكلية والجامعة أو إدارة المحاسبة حول عشرات الأسئلة ذات العلاقة:

- ما هي الأولوية التي ترتبط بالتحسينات التي لم يكن من الممكن إنجازها بدون أموال استعادة التكاليف غير المباشرة - مثلاً، الحصول على جهاز حاسوب تعليمي؟ طبعاً تحصل هذه على أولوية عالية كمحفز للهيئة التدريسية لمتابعة البحث عن

العون الخارجي. ما هي السياسة لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية بمشاريع تمويلية قوية والوصل بين الباحثين الأكفاء والهيئات؟ ينبغي على العميد أن يضع جانباً مقداراً من المال كل عام، ومن ثم إما أن يدير منافسة على هذه الأموال أو يدرس الطلبات على أساس كل قضية على حدة حتى تنفذ الأموال. وينبغي على الوكيل الذكي أن يستطيع تقييم أفضل الرهانات.

● ماذا يحدث عندما يقبل عضو هيئة تدريسية ممول مركزاً في مكان آخر ويريد أن يأخذ معه معداته وأمواله؟ وكيف نسهل انتقال عضو الهيئة التدريسية الممول حديثاً ويريد أن يجلب معه حمولة سيارة شحن من المعدات وعدداً من المساعدين الخريجين من جامعة سابقة؟ في كلتا الحالتين هناك انتقال، تتفاوض الجامعات حول اتفاقيات رسمية توضح من يحتفظ أو يدفع لقاء ماذا. وإن كانت الكلية داخلة في الحصول على الهبة فإنها ستكون طرفاً في اتفاقية الفصل، وقد يطلب من مكتب العميد أن يمثل القسم والجامعة.

● ماذا يحدث عندما تستطيع الكلية أن تجيب على عرض واحد من أصل ثلاثة عروض للمنافسة؟ إن جلسة مراجعة داخلية بين العلماء الكبار مع الخبراء ذوي العلاقة فعالة وجيدة. لكن جميع أصحاب الطلبات غير الناجحين يجب أن يتلقوا تفسيراً كاملاً لعدم اختيار عروضهم.

● من هو صاحب المسؤولية الأخيرة عن الرقابة المالية لإنفاق الهبة؟ إضافة إلى عملية مراجعة القسم، ينبغي أن تبقى الكلية على اطلاع دقيق. ويمكن أن تنتقل هذه الوظيفة إلى العميد أو موظف الميزانية، ولكن الوكيل (إن وُجد) هو النقطة النهائية المنطقية في عملية وضع التقرير.

● ما هي مسؤولية الكلية في تأمين أموال تناسب العرض؟ هنا يستطيع العميد أو العميد المرشح أن يساعد، وذلك عن طريق البقاء متنبهاً للعروض بينما تأخذ شكلها، ويساعد في المفاوضات قبل أن يُقدّم العرض. فإن كان الرقم متواضعاً فقد تؤمنه

الكلية كاملاً؛ وبالنسبة للهبات الأكبر، وبصورة خاصة تلك التي تشمل باحثين من خارج الكلية، يجب تأمين جزء من قبل الجامعة، وتلك الدبلوماسية تعني المزيد من الوقت لإعداد الميزانية. وإن سجل الالتزامات القائمة في الكلية يعني وضع أولويات وقمم استثمارات الكلية بالهبات، وهذا معوق غير مألوف دائماً.

● ما هي المستويات الملائمة للأموال التي يجب البدء بها؟ هذا موضوع متكرر للمناقشة عندما يدرس العمداء توصيات التعيين من القسم، والقيود المالية والمشهد الوطني. وتدرس تنظيمات العمداء المتنوعة المتعلقة بالعلوم هذه القضية دراسة منتظمة وتستطيع تقديم المعطيات المقارنة. ولكن يجب طبعاً دراسة مبادئ الجامعة أيضاً. ولدى جامعات الأبحاث المزيد لتقديمه لأنها تحقق مزيداً من أموال استعادة النفقات غير المباشرة (ICR) وتستطيع استخدامها لدعم أعمال البحث، ولكن لديها حالات أكثر - وهي مكلفة كثيراً - لتمويلها. كليات الآداب الليبرالية، على العكس من ذلك، قد لا يكون لديها موارد ولا رغبة بالاستثمار بقوة في البنية التحتية للبحث، ويجب كذلك أن تدرس الحاجات العلمية مثل تأمين فرص أبحاث لطلاب الجامعة، ضمن الخليط.

● ماذا يحدث عندما يمنح عضو من الهيئة التدريسية منحة تميز مثل منحة فولبرايت التي لا تكفي لتغطية الرواتب والفوائد الكاملة لسنة؟ مع أن تدريس الأستاذ سيُهمل في تلك الفترة، فقد يكون منع العالم من قبوله تأديباً له كما يكون رفض البديل تأديباً للقسم. وأكثر من ذلك، حتى لو كان راتب المنحة أقل من الراتب السنوي لعضو الهيئة التدريسية، يمكن للأموال المحررة أن تغطي فجوة الراتب/الفوائد، وتؤمن كلفة تدريس عدد من الساعات. وبهذا يحصل عضو الهيئة التدريسية على التميز والوقت، كما يحصل القسم على التدريس والسمعة الطيبة نتيجة للحصول على مثل هذه المنح. تتطلب بعض الكليات ذات الخيارات القليلة (مثلاً، تلك الكليات الموجودة في مواقع بعيدة حيث لا توجد فرص محلية لتدريس

مادة (إثر مادة) من عضو الهيئة التدريسية أن يقوم بالتدريس قبل الإجازة وبعدها. وهذا الخيار أفضل من رفض المنحة ولكن يجب اعتباره كآخر ملجأ لأن ذلك يسيء إلى كل من روح المنحة وفعالية عضو الهيئة التدريسية بزيادة أعباء التدريس.

النتائج

إن المتابعة ضرورية لنجاح الكلية، وينبغي ألا يرى العميد أن الموارد قد وزعت بحسب الاتفاق وحسب، لكنه يحتاج أيضاً إلى حساب جيد للنتائج. هل كان هناك زيادة موثقة في الساعات المعتمدة للطلاب لتعكس زيادة في ميزانية التدريس؟ وما هي النسبة المئوية للهبات الأصلية وأموال الابتداء التي تدفع في الأبحاث الممولة؟ وهل تنتج زيادة رواتب الخريجين ميزات أعلى لدى من يتلقونها؟ وحتى - في أدنى مستويات التوقعات - هل يقدم الذين يتلقون المنحة تقاريرهم في المواعيد المحددة؟ إذا لم يكن لدى الجامعة نظام موثوق لمتابعة هذه المعطيات، فإن الكلية تحتاج إلى نظام خاص بها. فالمعلومات الجيدة هذه أساسية بالنسبة لإدارة الميزانية إدارة فعالة وكذلك بالنسبة لمصادقية الكلية. فكلنا نعلم عن أقسام وكليات تعاني من ضيق الموارد. فمن المهم ألا ندع ذلك يحصل، ولكن بدلاً من ذلك علينا أن نشجع جمع المعطيات لنقيم التوزيع الراهن للميزانية ونتائجها.

الأشخاص

يشغل الناس وظائف (ومكاناً) ويكلفون مالاً. ويستطيع المرء أن يتابع الوظائف، أو الأموال. تضاف الفوائد الإضافية بصورة طبيعية من 25 إلى 35 بالمائة إلى الرواتب، وتنعكس أحياناً بميزانية العميد، وأحياناً بالميزانية المركزية. يجب أن تلبى أموال الوظائف طلبات التسجيل ودعم البرنامج للأقسام كافة والوحدات الأخرى التابعة للكلية. وكل وظيفة شاغرة تثير معركة بين القسم والكلية حول «ملكية» الوظيفة - والأموال المصاحبة له مهما كانت رتبة صاحب المنصب السابق. في بعض الجامعات يحتفظ الرئيس بالتحكم بالوظائف الشاغرة. وعندما يبقى التحكم

بخطوط الكلية عند مستوى العمادة، يرجع عمداء كثيرون جميع الوظائف الشاغرة إلى ميزانية الكلية لإعادة الدراسة قبل توزيعها على الوحدات حتى كبداً بالحدود الدنيا - كصيغة ميزانية مبدؤها الصفر. قد تكون المراجعة بسيطة نسبياً، بناءً على طلبات التوظيف السنوية من رؤساء الأقسام والمديرين، أو قد يطلب العميد تبريرات مفصلة ومدروسة بشكل أدق مع المعطيات المتعلقة بذلك. ويساعد العميد جداول الحاسوب التي تخصص أقساماً وفروعاً لمعظم نقاط المعطيات الهامة، مثل الكلفة على أساس العمل بدوام كامل (FTE)، وعلى فحوص الكلية وإقرار أين تكون الحاجة إلى الوظائف أقوى. تساعد هذه الطرق العميد على الدفاع عن القرارات الخاصة بالوظائف والموارد الأخرى (انظر الفصل التاسع من أجل مزيد من مناقشة تفويض تعيين الهيئة التدريسية).

إن القضية الأخرى بالنسبة لمعظم العمداء الأكاديميين هل ملء الوظائف بأعضاء من الهيئة التدريسية مؤقتين أو بدوام جزئي. طورت بعض الكليات حدوداً بنسب مئوية. يجب أن لا تتعدى المواد التدريسية التي يمكن أن يدرسها أشخاص ليسوا من الأعضاء الدائمين في الهيئة التدريسية (أي الأعضاء المثبتين ويتمتعون بحق عدم الفصل) أكثر من ٢٥٪. وتبينت بعض الجامعات سياسات لاستقرار تعيينات الهيئة التدريسية خارج نطاق التثبيت. فيبدأ العميد الجديد بتعلم هذه السياسات وتقييم تركيب الكلية - عدد البرامج المهنية، وحجم مكونات التعليم المستمر، والحاجة إلى هيئة تدريسية مختصة مثل أساتذة اللغة اليابانية، ومدى برامج الخريجين، التأكيد على المناهج التقليدية ذات السنوات الأربع - قبل أن يقرر خليط الهيئة التدريسية المناسب. ومن الواضح أن عوائق الميزانية عامل آخر، لأن المدرسين بدوام جزئي يتلقون رواتب أقل ولا يتمتعون بأية فوائد. ودون أن نكرر المزايا المعروفة لأصحاب الدوام الكلي من الهيئة التدريسية مقابل الدوام الجزئي والأعضاء المؤقتين، لنقل أن على العميد أن يقوم بكل ما هو ممكن ليجنب الحالات التمهيدية ويناقش من أجل الحصول على التحسين النوعي بفعله ذلك. وقد يكون من المفضل تقديم صفوف أقل عدداً وأكبر حجماً حتى يتعاقد مع أعضاء هيئة تدريسية أكثر بدوام كامل.

وكل ذلك حتى لا نقول إن على العميد أن يسعى لإلغاء الوظائف بدوام جزئي كمصدر للكلية، إن الميزانيات غير الأكيدة أو التسجيل غير المستقر أو الحاجات المتوقعة للأولويات العليا في الكلية هي أحوال قليلة فقط تحذر العميد كي يحافظ على درجة معينة من المرونة في إدارة أموال التدريس. وكما نعلم جميعاً، إن إنهاء خدمة شخص يعمل بالتدريس بموجب عقد سنوي أسهل كثيراً من إلغاء وظيفة ثابتة أو متمتعة بحق العمل الدائم. بالواقع، ما إن تعلن الجامعة رسمياً ضرورات مالية، حتى تلغي الوظائف ذات الحق بالعمل الدائم وهذا يؤدي إلى قضية قانونية أمام المحكمة. أحد العمداء، وقد أجبره الرئيس والمدير الإداري على تخفيض عدد أعضاء الهيئة التدريسية في قسم واحد فبدأ بآخر المعينين، رأى أن هذه التعيينات تستعاد بعد بعض سنوات عندما اتضح أن إنهاء الخدمة لن يلاقي قبول من المحكمة. والاعتبار الآخر الذي يبرز مراراً هو الادعاء الأخلاقي بأن لأعضاء الهيئة التدريسية العاملين المؤقتين أو بدوام جزئي الحق عند إحداث وظيفة بدوام كامل. في عدد من المرات كان هؤلاء من النساء المحددات بالمكان ويفتقدن فرص التقدم المهني. وعلى أي حال، لن يكون لهؤلاء الأفراد مؤهلات للنجاح في البحث القومي، وسيطلبون من العميد أن يتدخل بالنيابة عنهم. وبشكل طبيعي سيرفض العميد القيام بذلك، لكن من السهل أن ينسى أن الاعتماد على أعضاء مؤقتين في الهيئة التدريسية ينتج عن ضيق شديد وانزعاج في القرارات الشخصية والقضايا القانونية التي تأخذ قدراً كبيراً من الوقت والطاقة حتى وإن كانت لا تستطيع أن تنجح. ورأينا هو على الرغم مما يرثه العميد فعليه أن يتحرك ليضبط الموقف ويطور توازناً بين الفعالية والجودة.

ما هي المعايير التي يجب على العميد دراستها قبل إن يحيل وظيفة في هيئة العاملين؟ إن التعقيد في القسم وعدد الأشخاص العاملين متساويان بالأهمية. فعلى سبيل المثال، تمتص أقسام اللغات الأجنبية العاملين بسبب عدد الطلاب والحاجة إلى صفوف صغيرة، ولكن بشكل رئيسي بسبب تنوع أعضاء الهيئة التدريسية

وحاجاتهم. والأقسام التي تستخدم معدات تعليمية معقدة، سواء ذات طبيعة تكنولوجية أو علمية - مثل مختبرات البيولوجيا لطلاب السنة الأولى أو محطات عمل علم الحاسوب - فإنها تعتمد اعتماداً كبيراً على مساعدة هيئة العاملين.

إن التمييز بين العبارتين (جميل أن يكون لديك) و(ضروري) تحد ليس بالصغير. فعدد من وظائف دعم البحث في الهندسة والعلوم، مثل مدير المستودع أو مسؤول الآلات، واستخدام مناسب لأموال استعادة التكاليف غير المباشرة ICR من الهبات؛ ومساهمة العميد هنا هي أن يبحث عن طريق لتوحيد العمليات في الأقسام والتوفير في أكثر من وحدة واحدة. ستقاوم الأقسام، فكل منها يطالب بحاجات فريدة، ولكن في الواقع قد تكون هناك فرص لتوفير كبير للكلية في تنسيق وظائف الدعم. وكما في القضايا الأخرى، يساعد القرار الذاتي للهيئة التدريسية في العمل في هذا الموضوع: يستطيع فريق مهمة أعضاء الهيئة التدريسية المهتمين أن يشكل توصيات حول العملية المشتركة. ويمكن التنبؤ بأن أصعب جزء هو إيجاد المكان لحفظها. ومن الضروري أن تستخدم الحذر الشديد عند تخفيض عدد الوظائف من المرافق الموحدة حتى يكتمل الانتقال وتوضح الوظائف المتكررة إن كان هناك أي منها. وخاصة عندما يكون الوقت ضيقاً، يكون نقل وظائف العاملين أو إلغاؤها ذا مغزى جيد إذا كانت الوظائف أساساً تخدم شخصاً واحداً فقط، حتى وإن كان ذلك الشخص هو مدير برنامج.

المرافق المادية

إن المرافق المادية - كالأبنية والمكاتب والصفوف والاستوديوهات والمكتبة والمختبرات - في الكلية هي الجزء الباقي من المشهد الطبيعي أكثر من الهيئة التدريسية، ولكن غالباً ما تكون في حالة غير جيدة. هذه الأمكنة، مثل وظائف الهيئة التدريسية وهيئة العاملين، سيكون عليها طلبات كثيرة أكثر مما تستطيع أن تحتوي. وعندما تنمو البرامج أو يتغير استخدام المكان - كأن تصبح الصفوف مكاتباً أو غرفاً

للحاسوب أو العكس صحيح – يجب على الوظائف والأشخاص أن ينتقلوا إلى أبنية جديدة. وغالباً ما يكون تاريخ البناء – أي الغرض الذي أنشئ له، ونمو البرامج التي كانت فيه، وحتى بلوغها الشيخوخة ومن ثم التقهقر – لا ينفصل عن استخدامه الحالي ومن يشغلونه. لذلك، إن إجراء التغيير محفوف بالمشكلات. يستطيع التحليل الدقيق للمكان وللمصادر الأخرى أن يساعد في تسويق التغييرات أو تجنبها. ما هو عدد الساعات اليومية التي تستخدم فيها الصفوف والمختبرات التعليمية؟ هل هناك استخدامات بديلة أفضل، وكما يكلف، القيام بالانتقال من الناحيتين المالية والسياسية؟ هذا هو الحال بصورة أكبر، إذا كان ذلك ممكناً، في مكاتب الهيئة التدريسية. وتتدلع حرب حول تعيين المكاتب ويتراوح الفرق من عشرين قدماً مربعاً أو نافذة أعرض بقدم واحد. وعلى سبيل المثال، كان لدى قسم عضو من الهيئة التدريسية يزيد على عدد الغرف المتجاوزة وكان على أحدهم أن ينتقل إلى القبو. فتمتم أحدهم، وهو متعاون جداً ودمت الطباع، بأنه يحتاج إلى ديناميت لاقتلاعه من هناك. وتحدث شخص آخر (من قسم آخر) عن رفع قضية تعويض يعادل زيادة 1 بالمائة من راتبه عن كل عشرة أقدام تنقص عن المعدل الوسطي لمرتبته الأكاديمية. وبالواقع تتناسب هذه المشاجرات مع المرتبة. وغالباً ما يكون الصراع الدائر طويلاً – عقد من الزمن أو أكثر – ويؤثر بسهولة على قضايا لا علاقة لها بذلك من عمل اللجنة إلى قبول الطلاب الخريجين، وأي أقسام فيها صالات للقهوة وأي أقسام ليس فيها؟ كم يخصص من المكان، وما هي جودته، المخصص لحاجات هيئة العاملين والقسم مثل البريد وآلة التصوير وآلة الفاكس؟ وبالضرورة هناك فروق وعدم كفاية. إن القضايا أقل اشتعالاً عندما تكون الأقسام في أبنية منفصلة خاصة بها، ولكن عندما تكون الأقسام موجودة تحت سقف واحد وتعيش معاً فالمكان ضيق، فتتزايد الضغوط وتتحوّل من هموم ثقيلة جداً – حيث ييأس أعضاء الهيئة التدريسية من تحقيق أي تغيير – إلى قضايا زهيدة نسبياً، وتبقى إدارة الكلية في الوسط وعليها أن يكون لديها السبب المقبول تماماً لأي قرار. وقد يحتاج العديد إلى اتخاذ دور نشيط في إدارة هذه الحالة.

سوف تنقل المعطيات الباردة والصعبة الشجار حتى الآن. وبعد مراجعة المخطط التفصيلي والأرقام، يحتاج العميد إلى أن يفحص الأبنية شخصياً ليرى ماذا يحدث هناك فعلاً. دُهِش أحد العمداء عندما علم أن مكتباً شاغراً مُعداً لعضو جديد في الهيئة التدريسية كان فيه ذراع إنسان آلي يلعب به الباحثون في أوقات فراغهم! وغرفة مستودع، وهذا مذكور في مخططات الطابق، قد تكون حولت إلى استخدام آخر.

من بين أكثر التحديات التي تتردد ما يلي: الأقسام التي كبرت أو تقلصت دون تعديل في مكانها، والطلبات الجديدة لمختبرات الحاسوب التعليمية في العلوم التي لم تكن لتحتاج مثل ذلك المكان حتى بعد زمن طويل من ملء الأماكن المتوافرة، والمنحة عرض مجموعة كبيرة تحتاج إلى مكان يحتضنها (وهذه الوظيفة تلتهم المكان بشراسة خاصة)، ووصول عضو الهيئة التدريسية ومعه برنامج واسع جداً من البحث الممول أكثر من سلفه، إيجاد قسم جديد أو برنامج جديد. بصورة عامة، كلما كان القسم أصغر، كانت ترتيبات المكان أكثر سهولة. وتعود هذه الحالة إلى السابق عندما كانت جميع الأقسام أصغر، لكن بعضها بكل بساطة لم يكبر بالمقارنة مع الأقسام الأخرى. تتجه هذه الأقسام، وذلك جزئياً بسبب حجمها، لأن تكون حساسة أكثر من سواها للتعديلات في أمكنتها. ومع ذلك لا يستطيع العميد أن يهمل الحقيقة بأن أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكبر قد يشتركون بمكاتب صغيرة، بينما في وحدات أخرى «مهملة» تتمتع الوحدات بأماكن فخمة نسبياً. لا شيء لصالح ذلك سوى اللجوء إلى الشخص الصغير وصنع ترتيب جديد، وفعل ذلك بدبلوماسية ومعطيات وبنات. وعلى العميد أن يجمع رؤساء الأقسام المتأثرين معاً، وي طرح المشكلة بوضوح ويطلب مساعدتهم في إيجاد الحل. ويحتمل أن تقبل الأقسام الصغيرة، وهي تشعر أنها تتقلص في وضعها أكثر من تقلص المكان، الترتيبات الجديدة بصورة أفضل إذا ما نتج عنها بعض التجديدات أو الأثاث أو المعدات.

في كل فصل دراسي تبدأ مشكلة المكان تصدر أصواتها من جديد عند توزيع المواد الدراسية على الصفوف. فحتى مع وجود مكان جديد، تبقى الحركة محصورة من الساعة العاشرة صباحاً إلى الساعة الثالثة. والسبب بسيط جداً: يكره القسم وكذلك أعضاء الهيئة التدريسية برمجة مادة صباحاً باكراً أو بعد منتصف النهار. ويجد الطلاب من الصعب جداً أن يستيقظوا ويبقوا مستيقظين بسبب صف يبدأ قبل الساعة التاسعة، وكثير منهم يذهبون بعد الظهيرة إلى الأعمال أو المختبرات. وأعضاء الهيئة التدريسية، بدورهم، يستعدون للصفوف صباحاً وهم في المختبر أو المكتبة حالما تنتهي الصفوف. والنتيجة أن عدداً كبيراً من غرف الصفوف تبقى بلا عمل بضع ساعات كل يوم. وهذه مشكلة مربكة لأنه من غير المحمل أن تتغير عادات الطلاب وكذلك عادات الهيئة التدريسية. والخطوة العامة، وهي غير مرغوبة، برمجة المواد المطلوبة صباحاً باكراً. مادة الرياضيات أو البلاغة للسنة الأولى غير محبوبة حتى في أفضل الأوقات، ويستمر النقاش، لذا لن يضع شيء ببرمجة هذه المواد في الساعة غير المفضلة. والبديل الآخر هو برمجة الصفوف التي تتعقد مرة واحدة في الأسبوع بعد الساعة 3,30 بعد الظهر. إن جاذبية الاجتماع أسبوعياً، يمكن أن تتغلب على الساعة غير المرغوب بها.

يوجد أيضاً ضغط مستمر على العمداء لاستخراج غرف الصفوف من الجرد وتحويلها إلى استعمالات أخرى. وشريطة أن تبقى أمكنة الصفوف تستخدم للأغراض التعليمية، يبقى الحل العملي في متناول اليد عادة. ويمكن أن تستخدم الأماكن المكرسة لمختبرات الحاسوب وتجارب الجيولوجيا وتدريب أذان الموسيقيين الناشئين وهكذا، لأغراض أخرى إذا أعدت إعداداً صحيحاً بوحدات تخزين مغلقة وبأجهزة أمان أخرى. ويستطيع العميد أن يضع الاستخدام المتعدد الأغراض كشرط للتحويل. إن أصل المشكلة هو الاعتقاد أن الأقسام والبرامج تمتلك مكاناً ولذلك تمتلك حق السيطرة عليه والتحكم به. شيء جميل أن تعطى لهم الأولوية في برمجة المرافق المكرسة ما دام العميد يؤكد أيضاً على الحاجة إلى المكان لمهمة

التدريس في الكلية. إن المناقشات القائمة على أساس المعطيات التي تبين الطلب مقابل الاستعمال، والقدم المريع لكل عضو من الهيئة التدريسية وللقسم سوف تظهر لتقع على آذان صماء، ولكن بالواقع لهذه المناقشات وزنها ويعرف أعضاء الهيئة التدريسية أنهم في المرة القادمة قد يحتاجون إلى إثارة القضية نفسها على الجانب الآخر.

إن الأقسام التي تكون فيها أماكن المكاتب والأبحاث والتدريس قريبة من بعضها هي أقسام محظوظة، لكنها في حالات كثيرة هي أقسام صغيرة. والأقسام التي كبرت أو اندمجت مع برامج أخرى قد تتوزع على أماكن متعددة تشمل أملاكاً غير مؤسسة جيداً في مواقع غير مناسبة (وقد تكون سبب استطاعة القسم للتوسع). ويستطيع العميد بالصبر والدبلوماسية والتمويل وبالذراع القوية أحياناً أن يعالج هذه الأحوال بطريقة منتظمة. وتكون الخطوة الأولى أحياناً إقناع الإدارة الأعلى بوجود مشكلة حقيقية تحتاج إلى حل، لاسيما إن كان القسم مشاكساً أو غير متميز. وبدقة، إن الأقسام المبعثرة هي أقل الأقسام احتمالاً لأن تكون صحية لأن الهيئة التدريسية والطلاب وهيئة العاملين لا يستطيعون التفاعل بصورة منتجة على أساس العمل اليومي. ولذلك إن إدارة العميد للمكان تؤثر تأثيراً مباشراً في جودة برامج الكلية.

بالواقع، ننظر إلى الأمر من وجهة نظر مقابلة، تحتاج معظم تحسينات الجودة إلى مكان، عادة ما يكون لأعضاء الهيئة التدريسية الأقوياء، سواء كانوا علماء أم لم يكونوا، حاجات غير عادية للمكان وذلك للملفات وأجهزة الحاسب والمساعدين والزوار؛ كما تحتاج مجموعة العينات النادرة، أو الأدوات، أو الكتب إلى مكاناً خاص بها؛ وتحتاج البرامج الجديدة أو الأقسام الجديدة خاصة إلى أماكن إقامة ويستطيع العميد أن يعمل مع رؤساء الأقسام في التخطيط المسبق لمثل هذه التطورات. ومن المدهش، في معظم الكليات وحتى الآن، أن المراجعات الجامعية للعروض لا تتحدث عن المكان بالطريقة التي تتحدث بها رويتيناً عن حاجات تتعلق بتفاصيل الميزانية، مع أن المكان أكثر إشكالية من أي عامل آخر.

وللمساعدة في هذا التحدي، ينبغي على العميد أن يتفحص خطة الجامعة للتجديد والأبنية الجديدة، وأن يبحث عن الطرق ليتقدم بالمشاريع للكلية. في الوقت نفسه، كما اقترحنا مسبقاً، ينبغي على العميد أن ينظر نظرة شاملة وحاذقة إلى المكان الحالي وأن يجري التغييرات ليؤكد الاستعمال الأفضل. وللمشاريع الكبيرة، لاسيما الأبنية الجديدة، غالباً ما يكون الدعم الخارجي من المتبرعين أو المؤسسات ضرورة عملية لتنفيذ المشروع. والجدل الآن ليست الحاجة إلى مكان جديد، بل ماذا سيقدم ذلك المكان إلى جودة البرامج. ولكن حافظ على الخيول في مقدمة العربات: حتى يتكون تصور معقول لأبنية تضم البرنامج الجديد، أو زيادة أعضاء الهيئة التدريسية، أو المجموعة المدهشة لمستحاثات الديناصور، فمن غير الحكمة الحصول على أي منها وتوقع عملها.

التكنولوجيا

القسم الكبير الأخير من الموارد التي تكون ضمن صلاحيات العميد هي التكنولوجيا، بما فيها دعم الحاسوب، والآلات والمعدات للتدريس والبحث وعمليات المكتب. وكما بينا سابقاً، إن المحافظة على اتساع المكان من أجل التكنولوجيا في كل من الاستخدامات والمعدات تحد كبير لموارد الكلية كما في أي جزء آخر من الجامعة، بما في ذلك زيادة أعضاء الهيئة التدريسية. إن الأموال المستثمرة في تحسين المقدرات التكنولوجية للكلية تمكن من الوصول إليها للناس، وللمعرفة وللعمليات كما فعلت عملية بناء المكتبات قبل قرن مضى. ومن دون تلك الصلة وتلك القدرة على مواكبة التقدم في المعرفة، ستتقهقر جودة الجامعة بسرعة كبيرة وبصورة قاتلة. وكأولوية عالية جداً، يجب على العميد أن يعرف الحالة التكنولوجية في الكلية، وما هي الموارد التي تمولها، وما هي الحاجات الأكثر إلحاحاً.

ليست كل التكنولوجيا في خدمة البحث، لكن المعدات الأكثر تعقيداً والمتطورة بسرعة هي كذلك. إذالم يكن العميد نفسه خبيراً في هذه الحقول فمن الحكمة أن يطلب من الوكيل البحث الواسع جداً، أو من عضو ماهر من الهيئة التدريسية، أن يعمل كمستشار تكنولوجي. وقد يكون لدى موظف الميزانية الخبرة المطلوبة، أو الصلات، لمتطلبات الحسابات الإدارية.

بصورة دقيقة، لأن التكنولوجيا مهمة جداً، يُطلب من العمداء أن يتخذوا قرارات عديدة بخصوصها، وتوجد مناسبات قليلة تتطلب أكثر من غيرها بالنسبة لشخص من الجانب الآخر من العالم الثقافي لاتخاذ قرارات مكلفة حول أجهزة جبارة لكنها غامضة، يتذكر عميد ذو تخصص ليس علمي أن أول سؤال طرح عليه لدى وصوله إلى الجامعة كان: أي نوع من الحاسويات ذات الكفاءة العالية يخدم الهيئة التدريسية أفضل؟ وكيف يستطيع المرء أن يقيس المتطلبات الفردية والجماعية لمئات من أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة العاملين (والطلاب) في عشرات المجالات والحقول؟ والمكان الذي يبدأ منه هو المكان الأكثر تواضعاً من حيث الالتزامات، حيث يتوافر للهيئة التدريسية وهيئة العاملين الأدوات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بشكل فعال. طبعاً، بالممارسة هذا ليس متواضعاً، لكنه ليس أقل ضرورة على الرغم من بطاقة سعره المخيفة. والذهاب إلى ما هو أبعد من الضروري يتطلب مبدأ قوياً وتحليلاً للكلفة/ الفائدة. يستطيع مستشارو التكنولوجيا تطوير خطة تكنولوجية للكلية تتناسب مع الأهداف والأغراض الكبيرة، بما فيها المتطلبات البازرة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وزيادة الحاسويات، ومختبرات تدريس جديدة أو محسنة، ودعم أساسي للبحث. وتتطلب بعض الخطط استمرار تزويد المعدات، أي تقديم أحدث أجهزة الحاسوب وأكثرها تقدماً إلى المستخدمين الأكثر تطوراً ودراية وهم الذين يحتاجون إليها، ونقل الآلات القديمة إلى أصحاب الحاجات الأبسط. ولكن الحفاظ على أرضية من المقدرات لجميع أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة العاملين بحيث يستطيعون الوصول إلى البريد الإلكتروني والانترنت، يعني استبدالاً مؤقتاً، وليس مجرد تحسين، لأن الأفق التكنولوجي يتراجع باستمرار.

إننا نختبر قيود بيئتنا الحالية. مهما يكن مستوى الدعم الذي يقدم، فإنه يضع الحاجة للمستوى الذي يلي وهو مكلف أكثر. وإن الهيئة التدريسية التي تستخدم استخداماً جائراً لما تملكه وتريد أن تكون منافسة بالنسبة للهيئة القادمة، تكتشف أن العرض يتطلب من الجامعة أن تلتزم بمعدات مكلفة متنوعة، أو يقدم عضو آخر من

الهيئة التدريسية عرضاً بصفقة كبيرة لبند واحد بقيمة نصف مليون دولار إذا كانت الكلية تستطيع الالتزام به في الساعات الأربع والعشرين القادمة. هذا لا يقدر بثمن عند توافر خطة ومستشار ملم وذو معرفة بهذه الأمور. إذا كان العرض حقاً يتطلب مثل تلك الاستثمارات فإنه غير ذي جدوى للكلية الآن، لكن هذا ليس قراراً يتم التوصل إليه من دون تحضير، للإغلاق على فرصة مثيرة. ويستطيع المستشارون أيضاً أن يساعدوا وذلك عن طريق الاجتماع بالزملاء في الكلية. ما هي المشكلات التي تواجههم، ما الذي يستطيعون عمله إذا كان لديهم معدات أفضل؟ قد يكون هنا زاوية يمكن استخدامها في البحث عن دعم خارجي لبعض المبادرات. وبالطبع يجب أن توضع الأموال من أجل المعدات في عروض بحث إلى المدى المسموح به كاملاً. كان هناك مفهوم أن أجهزة الحاسوب المكتبية تستطيع إلغاء عدد من وظائف الدعم. ونعرف الآن أن التنبؤ كان متفائلاً تفاؤلاً سخيلاً: لم يتقلص عدد العاملين المكتبيين لأن مجال المؤسسة يستمر بالنمو، وبالفعل انضم إليهم جيش ممن يكتشفون المشكلات ويحلونها. وهكذا إن التقدم التكنولوجي في الكلية يحمل نفقات شخصية ليست متوقعة دائماً. وإن الدعم اللازم للحفاظ على مرفق تدريس حساب التكامل والتفاضل، مثلاً، يمكن أن يصل إلى ما يعادل وظيفة عضو جديد في الهيئة التدريسية. ودور العميد هو تقديم هذه القضية إلى القسم ليساعدهم في اتخاذ قرارات مطلعة حول أولويات التدريس.

وفي النهاية، على الرغم من أننا جميعاً نأمل أن تكون إسهاماتنا في الكلية تقوم على أساس حكمتنا وقيادتنا المثقفة، فإن هذه الإسهامات قد تنهض أو تسقط بحسب توافر الموارد وإدارتها. هذا واحد من أعظم التغيرات بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية الذي يدخل الإدارة بدوام كامل. فقد تشبه هذه الخبرة خبرة من يذهب إلى المسرح دائماً، ويدعى إلى الكواليس ليرى أعاجيب الإخراج ثم يطلب منه أن يكون مديراً للمنصة. تبدو المسرحية فجأة مختلفة من موقعه الجديد.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Anderson, Richard E., and Joel W. Meyerson (eds.). *Financial Planning under Economic Uncertainty*. New Directions for Higher Education, no. 69. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Chafee, Ellen Earle, and William G. Tierney. *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: ACE/Macmillan, 1988.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaldt. *Complexities of Higher Education Administration: Case Studies and Issues*. Bolton, Mass.: Anker, 1993.
- Katz, Richard N., & Associates. *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Create Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Whalen, Edward L. *Responsibility Centered Budgeting*. Bloomington: Indiana University Press, 1991.





الفصل التاسع

تطوير الهيئة التدريسية

«سأبقى هنا زمناً طويلاً بعد ذهاب العميد» من هو العميد الذي لم يسمع مثل هذا التعليق إما مباشرة من عضو من الهيئة التدريسية شخصياً وإما نقل إليه بواسطة شخص آخر؟

وهذا صحيح. إن متوسط مدة خدمة العميد في مركز ما هو الآن أربع سنوات تقريباً – أقل من فترة تجربة أستاذ مساعد. ولا يهم إن كان العميد قد جاء من الهيئة التدريسية المحلية أو جاء من خارجها، أو إن كان سيعود إليها أو سينتقل إلى مكان آخر. في نهاية خدمة العميد في مكتب العمادة، يذهب ذلك العميد. وينطبق هذا الشيء ذاته على كل إداري بدوام كامل – العميد والمدير الإداري ورئيس الجامعة.

بالمقابل، إن الأستاذ المساعد الحديث الذي يخدم طوال مدة خدمته وترفيعاته حتى يصبح أستاذاً مشاركاً ثم أستاذاً يبقى في المكان نفسه على الأقل اثنتي عشرة سنة، وبالنسبة لأولئك الذين يقضون كامل خدمتهم في الجامعة نفسها، ربما يقعون خمساً وثلاثين أو أربعين سنة. والحق أن الهيئة التدريسية تجسد الكلية وتجعلها على ما هي عليه. فهي تضع المنهاج وتدرس المواد الدراسية وتنشر البحوث حول كل المواضيع التي يمكن تصورها، وتشكل عقول آلاف لا تعد ولا تحصى من الطلاب وتدير ثرواتها الجماعية الخاصة بها كمجتمع يحكم ذاته. ومسؤولية العميد السعيدة هي توظيف الهيئة التدريسية وتمييزها والحفاظ عليها ومكافأتها وتزويدها بأفضل الشروط الممكنة لتدريب مواهبها العقلية وإمكانياتها على التفاعل في الكلية. على

الأقل في الأيام الجيدة، إن الأساس في دور العميد في تنمية الهيئة التدريسية هو التفاؤل. تقدم كل كلية أمثلة عما يمكن أن تكون عليه الهيئة التدريسية، ويجب أن يكون تأكيد العميد دائماً على تقدير وزيادة مراتب القدوة، وليس على الندم. تعتمد الهيئة التدريسية من التوظيف إلى التقاعد على دعم العميد وفهمه، في بعض الأحيان شاكرين وأحياناً بغضب أو بإحباط. ومن دون الهيئة التدريسية لا حاجة للعميد. ومن الحكمة أن نذكر هذا لأن الهيئة التدريسية لن تنسى هذا أبداً!

تعيين الهيئة التدريسية

في كل سنة قد يطلب العميد من الأقسام أن تقدم طلبات من أجل التفويض بتعيين أعضاء جدد في الهيئة تدريسية. والنتائج دائماً تثير الاهتمام؛ فكل قسم يريد أن يعين عضواً واحداً على الأقل في الهيئة التدريسية، كل سنة، برتبة عالية. ولكن لا تستطيع أغنى كلية أن توافق على كل طلب تعيين، أو حتى كل الأبحاث التي يجعلها الموظف التنفيذي في القسم قضية ممتازة. إذن كيف يقوم المرء بإدارة هذه الوفرة من النوايا الطيبة الأكاديمية؟

قبل القول نعم

إن تعيين أعضاء الهيئة التدريسية من أكثر الفعاليات الأكاديمية التي لا يمكن التنبؤ بها. وهذه الفعالية معقدة بسبب انعطافات كثيرة لا حصر لها ولا يمكن التنبؤ بها، مما يجعل العملية مكلفة أكثر مما يمكن أن يتخيلها أحد. وما لم تكن القواعد الأساسية واضحة منذ البداية، فستتج السنة غيضاً وحنقاً أكثر من زملاء الجدد. إن أفضل طريقة لمنع هذا النوع من الإحباط هي أن يقوم القسم بوصف احتياجاته ومقدراته وصفاً تفصيلياً قدر الإمكان مسبقاً، وبعد ذلك يجب بوضوح عن الطلب بالموافقات أو بالشروط أو بالحدود. ويجب أن يطلب من الموظف التنفيذي بالقسم أن يشرح أهداف التعيين. ماذا سيضيف هذا التعيين إلى القسم أكثر من استبدال زميل مغادر أو إضافة إلى مراتب الهيئة التدريسية؟ ينبغي أن يشمل إنهاء القضية

حجة قوية لصالح حقل التدريس. وقد تكون هذه الحجة ضغطاً في تسجيل المختصين، أو إسهاماً في برامج التعليم العام، أو تغطية مطلوبة في الدراسات العليا، أو حقلاً جديداً يناسب الجهود الحالية إما في القسم وإما في البرامج الأخرى. وهذا البند الأخير مهم بصورة خاصة ليقوم العميد بدراسته. ما هي الفوائد المحتملة من خارج حدود القسم (كتقديم تجانس مع برنامج دراسات عليا، على سبيل المثال، أو إطلاق مبادرة تربط القانون بالصحة العامة)؟

تأتي الأقسام الذكية بطرق خلاقة يستجيب لها العميد شاكرًا. إنهم يرغبون أن يرهنوا اختصاصاً على وشك أن يكون شاغراً خلال سنة وفي أثناء ذلك سيتفرغون لبعض الدعم من مساعدي التدريس خلال مدة جفاف برنامج الدراسات العليا. أو سيتقاسمون مكان المكاتب أو يدخلون تقاعداً يسمح بفتح اختصاص قريباً. في أحد العروض المبتكرة أقتع قسم التاريخ كلية الصحة العامة أن تأخذ جزءاً من التعيين في تاريخ الأمراض الوبائية. ومناورة أخرى تسمح للقسم أن يحتفظ بجميع إجراءات تقاعد موظف كبير وذلك بتقسيمها إلى اختصاصين صغيرين شريطة أن يعالج الثاني حاجة الكلية إضافة إلى حاجة القسم.

في أية مرتبة يكون التعيين؟ بصورة مثالية تبقى الهيئة التدريسية وتنتقل في المراتب حتى تنمي الأقسام أعضائها الكبار. ويستطيع المعينون حديثاً أن يكونوا بصورة طبيعية في المراتب الأدنى ما لم تتدخل عوامل أخرى (إحالات على التقاعد عديدة، أو خسائر من حملات التعيين، أو زملاء كبار ليس لديهم القدرة على قيادة الجهد الأكاديمي في القسم). لكن الأقسام تسمع دائماً صافرة الإنذار تدوي معلنة تعييناً مميزاً سيضعها على الخارطة فوراً، يحل محل زملاء تقاعدوا، ويقود القسم وهكذا. إن مثل هذه المقولات ليست تافهة لكنها يجب أن تكون قوية في سياق خاص بدلاً من إتباع المقولة العامة بأن الخبرة أفضل من اللاخبرة. إن كلفة تعيين الكبير ليست أفضل من كلفة تعيين الصغير وقد يكون الجديد نجماً في العمل - أو زميلاً أكثر فائدة تبرز فضائله رؤية عامة الناس للنجم.

ما هي فرص إيجاد الشخص لهذه الوظيفة حقاً؟ قد يتفحص القسم مجالاً مؤسساً جيداً فيه وفرة من المرشحين الأقوياء. هل يتفحص الآخرون أيضاً؟ قد يحتاج القسم إلى شخص لموضوع ساخن وجديد. كيف تكون المنافسة بالنظر إلى ما نستطيع أن ندفعه؟ قد يحتاجون إلى طائر نادر، يكون مجال بحثه لغزاً خاصاً، ومن غير المحتمل أن تدعمه الموارد المتوفرة للمكتبة أو المختبر. هل هؤلاء الناس موجودون وبكثرة؟ هل هذه خدعة لتوظيف شخص معين بكلفة عالية قد حدده القسم مسبقاً؟ كان لدى قسم البيولوجيا (علم الأحياء) مثل هذا الهدف لكنه كان يعرف أن العميد لن يلتزم بالراتب المتوقع وبالتكاليف الأخرى، لذا جعل القسم القضية بحثاً مفتوحاً، ربما في مستوى أدنى ولكن مع احتمال رفعة إذا ظهرت فرصة خاصة. ومن ثم جاء القسم بالأستاذ المميز جونز - من كان يتخيل مثل هذه الثروة - لم يضع العميد حدوداً دقيقة للبحث، فكان أن جابه العميد إما التخلي عن فرصة ذهبية وإما الإفلاس.

إذا كان المكان ضيقاً، وغالباً هو كذلك، يجب أن يسأل العميد عن وصف دقيق للمكان الذي سيحتله الشخص الجديد. إن كانت العملية استبدالاً، هل سيكفي البناء الشاغر؟ إن كان المكان لمكتب، ربما يكون كافياً، ولكن إذا كان لمختبر فغالباً لا يكفي. ويمكن أن تكون هذه مشكلة كبيرة عندما يكون الاستبدال لعالم لم يكن نشيطاً في بحثه ولم يكن لديه مكان كبير للمختبر أو لم يكن لديه مختبر قط. وسيحتاج الشخص الجديد إلى مختبر حقيقي. وحتى إن كان هناك بناء جديد سيقام، فمن المهم أن تُحل هذه الأمور مسبقاً، لأن الحاجة إلى المكان سوف تشتد على كل قدم مربع.

عندما يجابه العميد بطلبات تجيب عن كل هذه الأسئلة وتجعل قضايا رائعة، فيجب عليه أن يحافظ على مفهوم نمو الهيئة التدريسية في جميع أنحاء الكلية. لكن حالة كل قسم على إنفراد أمر مهم لأن العميد يريد بوضوح أن يقدم أفضل برنامج ممكن في ذلك التخصص يحافظ على الهيئة التدريسية في عملهم، لكن المكان في ذلك القسم الذي تحتاجه الكلية ككل قد يساعد أو يعيق موضوع التعيين في هذه السنة. فلا يعتمد حجم قسم البيولوجيا على عدد المتخصصين فقط أو على العدد

الكبير للمواد الدراسية لطلاب السنة الأولى، ولكنه يعتمد أيضاً على تأثير البرنامج الذي يسبق دراسة الطلب، وهذا قد يتفوق على الجدول الموضوعي لإضافة موضوع فرعي ساخن وجيد في علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) في هذه السنة أو حتى عن استبدال أستاذة ناجحة قد تقاعدت، لكن نجاحها كان نتيجة لتأثيرها الخاص أكثر من مركزية موضوعها.

تفويض وأحكام

ينبغي أن يستلم القسم رسالة من العميد يوضح فيها التفويض ويبين فيها الشروط. ويجب أن تحدد إن كان البحث على مستوى أستاذ مساعد، ويفترض أن يكون بمستوى أصغر ولكن ربما بمستوى أعلى (وبموجب أية شروط) أو بمرتبة مفتوحة. عند الإعلان عن الوظيفة في مرتبة معينة سيكون من الصعب، إن لم يكن غير قانوني، تغييرها. والأصعب من ذلك التنبؤ بالراتب إلا إذا كان الوضع الاقتصادي يتغلب على كل الاعتبارات الأخرى. ومع وجود تناقضات كبيرة في الرواتب من مكان إلى آخر وبوجود سوق منافسة، ليس من الحكمة أن تكون غير مرنة إلا إذا كانت شروط العقد المحلي تتطلب ذلك طبعاً. وعلى كل حال، ينبغي أن يتجنب العميد ذكر الراتب مسبقاً، كما ينبغي بالتأكيد ألا يبحث عن الأرقام الأقل التي قد تتحملها السوق؛ وقد تحصل على ما تدفع لقاءه وقد لا تحصل عليه، ولكنك بالتأكد ستدفع لقاء ما تحصل عليه. وسوف يحتاج رئيس اللجنة معرفة المدى المعقول (مثلاً من 38000 دولار إلى 43000 دولار) ولكن يجب أن يعرف أيضاً أن الرقم قابل للتفاوض في الظروف الاستثنائية.

وكذلك من المهم تفصيل أية شروط خاصة، ويشمل ذلك مجال التكاليف الإبتدائية التي تستطيع الكلية دعمها. وهذا واحد من أكثر البنود التي تتغير تغيراً واسعاً، من دعم حاسوب مكتبي وبعض التطويرات في المكتبة من أجل تعيين موظف صغير في العلوم الإنسانية، إلى مبلغ 700000 دولار، أو أكثر لعالم فيزياء تجريبي مرموق. وينبغي أن يتصل العميد بزميل في جامعة مماثلة ليتفحص المعدل الدارج

في مختلف الميادين. وكجزء من هذا التصميم، ينبغي أن يبحث العميد أيضاً ما يستطيع القسم تقديمه من دعم للمعدات أو لتعديل المكان أو الدعم الفني لهيئة العاملين من موجوداته الحالية. لدى أقسام الكيمياء براعة غريبة في البحث في الغرفة الخلفية والعثور على المعدات التي يمكن أن يشارك بها الشخص الجديد، وعلى الأقل حتى تستطيع الهبات تمويل البقية.

المسؤولية عن البحث الدؤوب والنظيف

لقد لامسنا دور الموظف التنفيذي بالقسم في عملية البحث (الفصل السادس). وعلى الكلية مسؤولية حاسمة عن ضمان جميع الإجراءات المعروفة والمطبقة عالمياً. يحتمل أن توجد دائرة في الجامعة تراقب العمل الإيجابي، ومسؤول مواز، وحماية أخرى للموظفين، وينبغي أن يكون لدى الكلية شخص – وكيل إن كان النصاب يسمح – ليفحص الأعمال الكتابية في القسم ويوضح خطة القسم للبحث، وبذلك يضمن الاعتبار الجدي لمواضيع معينة مثل الجنس أو الاختلاف العرقي. أين سيعلم القسم عن الوظيفة؟ ما هي المواعيد النهائية التي تناسب؟ هل وضعت المعايير بشكل صحيح وواضح في الإعلانات؟ ولا يقل عن ذلك أهمية وضع ميزانية واقعية للبحث يعكس نفقات معقولة تشمل نفقات الإعلان والانتقال لأعضاء اللجنة الذين قد يجرون المقابلات الشخصية مع المرشحين في المؤتمرات المهنية وتكلفة حضور المرشحين النهائيين إلى الجامعة، وتكلفة وجبات الغداء لكل من يقابلونه. قد لا تستطيع ميزانية الكلية والقسم أن تقدم الدعم الكامل، لكن ذلك يجعل من المهم جداً الموافقة على ما يتوافر من الموارد – ومن من. وإلا فإن البحث سيكلف بالضرورة أكثر كثيراً مما كانت الكلية تقصده. وإحدى الطرق لتشجيع الاقتصاد في النفقات وضع مبلغ كامل (5000 دولار لكل بحث وهو مبلغ كاف للأغراض التي ذكرناها) في صندوق القسم مع الموافقة على أنه إذا كلف البحث أقل فإن القسم يستطيع الاحتفاظ بالفرق لاستخداماته الأخرى المناسبة.

الانخراط في عملية البحث

قبل أن يبدأ القسم عملية البحث، يجب فحص الخطة الرسمية للتعينين - ليس لمجرد التأكيد على التطابق مع التعليمات ولكن لضمان العمل المناسب. وعندما يبدأ البحث ستكون التقارير الدورية عن التقدم ضرورية. ويجب أن يتأكد العميد من مراجعة قائمة المقابلات، وليس مراجعة قائمة مختصرة قبل أن يُقدم شخص إلى الجامعة. وحتى قبل ذلك، قد يذهب أعضاء اللجنة إلى مؤتمر مهني، حيث يمكن أن يقابلوا اثني عشر مرشحاً. وبعد استكمال العمل الإيجابي والحصول على موافقة العميد على المرشحين الاثني عشر ليكونوا المرشحين النهائيين، وفقاً لتدقيق القسم، تستطيع اللجنة الانتقال بسرعة إلى دعوة المرشحين للحضور إلى الحرم الجامعي.

عندما تكون الأموال محدودة يحاول القسم أو تحاول الكلية التوفير عن طريق إجراء مقابلات هاتفية، ليس مع القائمة الوسطى فقط بل وحتى مع المرشحين النهائيين. وهذا خطر جداً. ونصح بأن يُحضّر جميع المرشحين النهائيين إلى الجامعة، وحتى وإن كان ذلك يعني إيقاف بعض النفقات الأخرى خلال السنة. وعندما يصلون، ينبغي أن يقابلهم العميد أو من ينوب عنه جميعاً. وللحفاظ على المبدأ، ينبغي أن يقابل الشخص ذاته جميع المرشحين لنفس الوظيفة؛ إن كانت الوظيفة دائمة فإن العميد هو الشخص الذي ينبغي أن يقابلهم.

كما يحدث في توظيف رؤساء الأقسام، إن هذه المقابلة على مستوى الكلية خطوة حاسمة في العملية. ومن الممكن أن يكون العميد هو أول شخص يقابله المرشح ويستطيع أن يجيب عن الأسئلة حول حال القسم وفرصه، وكسفير للكلية يستطيع العميد أن يناقش السياق الأوسع مع السلطة. وكما يحدث في المقابلات من أجل موظف تنفيذي للقسم، فهذه هي الفرصة للبحث عن القضايا المخبأة، مثل الزوج أو

الشريك، أو الإجازات الخاصة أو الآمال برواتب غير معقولة، إضافة إلى المزايا التي لم تظهر بعد في المحادثات مع الزملاء، مثل العداوة غير المشكوك بها، والحماس لتطوير برنامج جديد، وهكذا.

يبقى الاختيار الأخير، القائم على أساس كفاءة الشخص العلمية، من عمل القسم؛ ومن الواضح أن العميد ليس رئيساً لكل قسم وليس ملماً بكل تخصص. مع ذلك، إن تعليق الكلية على لجنة البحث بخصوص المرشحين الذين تمت مقابلتهم فقط يعني شيئاً. وينبغي ألا يكون تقييم الكلية صورياً ولكن يضيف إلى الانطباع الكلي الذي كونه كل من أجريت معه مقابلة. وفضلاً عن ذلك، يجب على العميد أن يوافق على التعيين وإلا فلن يكون بالإمكان التقدم بالعمل، لذا إن كان للعميد بعض التساؤلات المهمة حول مرشح فائز فيجب حلها مع القسم. ولتجنب مواجهات غير ضرورية، يطالب بعض العمداء بقائمة مرتبة وموضحة قبل أن يقوم القسم بإبلاغ خياره؛ وفي أي حال، ينبغي أن يساعد الاجتماع مع الموظف التنفيذي في القسم، قبل الموافقة على تقديم عرض، على حل الاختلافات بالرأي.

يكتشف العميد أحياناً أن مرشح القسم الفائز غير مؤهل للوظيفة المعلن عنها. وربما وجد القسم شخصاً مؤهلاً بصورة هامشية في مجال البحث لكن لديه قوى أخرى مهمة ألهمت خيال اللجنة. وبالمختصر، المرشح ليس ضعيفاً لكنه غير ملائم. إن الموافقة على هذا المرشح بدلاً من الآخرين المؤهلين أصلاً للوظيفة المعلن عنها ليس طيشاً فقط لكنه غير قانوني، لاسيما إذا كان فعل ذلك يلغي أفراداً محميين أو غير ممثلين. في مثل هذه الأحوال، تسرع الهيئة التدريسية في الاعتراض بأنه ليس من عمل العميد أن يعطي مثل هذه الأحكام. ومن المفيد أن يكون في متناول اليد طلب الوظيفة الأصلي لمقابلاته مع سجل أو مصالح المرشح غير الناجح. وقد تتمكن الكلية من تقديم وظيفة أخرى أو أن تقوم بترتيبات أخرى، لكنها لا تستطيع عقد موعد يحول إشعار الوظيفة الأصلي إلى إعلان كاذب.

لاشك في أن الموظف التنفيذي بالقسم أو رئيس لجنة البحث سيتصل بالمرشح الفائز وينقل إليه الخبر الجيد بأن العرض وشيك، وفي ذلك الوقت يمكن أن يعلم إن كان مستعداً للقبول، ولكن العميد هو من يرسل رسالة العرض الرسمي. وبالنسبة للتعيينات على الوظائف الكبرى والمهمة، ينبغي أن يقوم العميد بالاتصال. وهذا يعطي الإشارة الصحيحة للمرشح وغالباً ما يزيد من فرص القبول.

النصح والإرشاد

هكذا فبفضل الدفاع الخلاق وبمهارة الاستقطاب تنمو الهيئة التدريسية في الكلية بسرعة فائقة. لكن الحركة ذات اتجاه وتخطيط. فبالإضافة إلى التقاعد هناك نوعان رئيسان لترك العمل: يفشل بعض أعضاء الهيئة التدريسية الحداثيين بالحصول على التثبيت (تختلف النسبة اختلافاً كبيراً من مكان إلى آخر - أقل من واحد سنوياً في بعض الكليات، و40% أو أكثر في الكليات الأخرى) ويقبل عدد من أعضاء الهيئة التدريسية من جميع المراتب عروضاً منافسة في الأماكن الأخرى. وفي معظم الحالات، توجد تطورات غير مرغوب فيها، ولذا يجب دراسة كيفية تقليل الخسائر في كل مجموعة. نبدأ بالهيئة التدريسية الجدد والذين ما يزالوا في فترة التجربة.

رعاية الهيئة التدريسية وتقييمها

افترضت أنواع متعددة من الكليات والجامعات الكبيرة على مدى أجيال أن شهادة الدكتوراه - وهي شهادة القدرة على البحث - مؤهلاً كافياً لمهنة التدريس. وقادت جامعات الأبحاث الطريق في التأكيد على أولوية الخبرة في نشر الأبحاث على الخبرة في غرفة الصف، ولكن حتى الكليات التي تركزت خبرتها التاريخية على التدريس قد تأثرت بوجهة نظر الحياة العقلية تلك. ويبدو الآن أن كليات من جميع الأنواع في البلاد تعترف بعدم كفاية هذا الاتجاه، وشهد العقد الماضي من الزمن مداً متصاعداً في البرامج التي تهدف إلى تطوير المهارات التدريسية. ولسوء الحظ لا زالت هذه البرامج تعالج ناحية واحدة من النواحي الثلاث من

الجهد المهني. قد تشهد شهادة الدكتوراة بمستوى كفاءة وإنجاز يكفي لدخول المهنة الأكاديمية، ولكن ما الذي (أو من) سيقود النمو المستمر؟ وماذا عن المواطنة الأكاديمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة كل جامعة، والتي من أجلها تقدم كليات الدراسات العليا القليل لإعداد أي شخص؟

ليس هنا أي سر. من المهم بالنسبة للعميد أن يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى يتمكنوا من البقاء، ويريدون البقاء وسيجعلون العميد مسروراً ببقائهم. لا تحتاج هذه البرامج لأن تكون مكلفة أو مدروسة جداً. ويمكن أن تكون بسيطة أو ذات نصح وإرشاد قديم يقدمه أحد الزملاء الكبار والمهرة والمهتمين أو تشمل ندوات حول التدريس وعروض الهبات، والمحاضرات المصورة والمسجلة على الفيديو، والمشاركة بين أعضاء الهيئة التدريسية عبر الأقسام من أجل تنمية مشتركة، ومراكز للتميز في التدريس - وطرق المعالجة الممكنة لا نهاية لها، لكن النتائج الممكنة ليست كذلك. هناك نتيجتان فقط: النجاح والفشل، وتشارك الجامعة في فشل أي زميل.

إن الأقسام هي المكان الطبيعي لهذه التطوير، لكن بعض الأقسام صغيرة جداً. وقد تكون هذه الأقسام مهمة جداً ولكن تنقصها الخبرة أو الموارد لتدريب خاص. وعلى أية حال، تقود الكلية الطريق بجعل القسم يضع توقعات متفق عليها وبتقديم أشكال من الدعم المكلف أكثر - مثل مركز للتدريس ومكتب دعم المنح وهكذا.

الإرشاد الفعال

إذن يتعامل العميد مع قيادة الهيئة التدريسية والموظف التنفيذي بالقسم والبنية الإدارية ويحدد بوضوح مستوى الأداء المتوقع في كل ناحية من نواحي دور الهيئة التدريسية. ويتحدد أكبر، يجب على كل عضو جديد في الهيئة التدريسية أن يعرف منذ البداية ماذا يعني ذلك بالنسبة له، لأن كل قسم من الأقسام يعايش هذه الإرشادات بطريقة مختلفة. ولا يقع عبء المسؤولية على عاتق الشخص الجديد وحده ولكن على الزملاء الذين يعرفون المطلوب وقد أظهروا أنهم يستطيعون القيام

بذلك. وينبغي على العميد أن يهتم بالكيفية التي تقوم بها الأقسام بإرشاد الهيئة التدريسية، وأن يقود الطريق وذلك بتقديم الموارد والمناسبات والأمثلة. ولا يعني الإرشاد توزيع كتيب - وكأنها عبارة عن ربط ساعة مدة الخدمة وتركها تدق (تك) (تك) ببطء حتى تفرغ.

من المهم التأكد من أن رؤساء الأقسام يتصلون بأعضاء الهيئة التدريسية الحديثين - ويقدمون النصح أو التشجيع من دون الانتظار حتى يحتاجونها يائسين - وأن يحثهم على تكليف الزملاء الناجحين من الهيئة التدريسية بالنصح والإرشاد للأعضاء الجدد. ويمكن أن تأخذ الإشارات أشكالا مختلفة. وأكثرها تأكيداً قرارات الرواتب، وينبغي أن يعطي العميد انتباهاً خاصاً إلى الزيادات المحددة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد.

وأخيراً، يجب أن نلاحظ أنه على الرغم من التأكيد في هذا القسم على إرشاد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد - وما قلناه ينطبق بشكل خاص جداً على المدة التي تسبق التثبيت - وتشجيعهم وهي أمور أساسية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في منتصف مدة خدمتهم، فإن بعضاً منهم قد يصبحون خاملين أو غير مؤثرين أو أنانيين دائماً أو ذلك كله.

برامج التطوير المركزة للهيئة التدريسية

لدى معظم الجامعات شكل من أشكال برامج التطوير لأعضاء الهيئة التدريسية التي ينسق معها العميد. ولعل أكثرها شيوعاً مركز لتطوير التدريس يقوم بتقديم المشورة والملاحظات والبرامج وربما آليات التقييم إلى أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تظهر المعلومات من المركز في تقييمات سنوية أو في ملفات الترفيع والتثبيت أو معطيات إجمالية وتُقدم إلى العمداء ورؤساء الأقسام. وقد تتاح الفرصة للعمداء لأن يعبروا عن احتياجاتهم ويطلبوا من الكلية عوناً محدداً. وإضافة إلى ذلك، قد يُمنح التمويل مركزياً لطلبات إجازات التفرغ العلمي، أو لدعم البحوث أو لتطوير مادة دراسية تغطية نفقات حضور مؤتمر أو ندوة وغيرها. في هذه الأحوال، وإن لم تكن هذه العروض والطلبات ضمن القنوات من خلال مكتب العميد، يجب عندئذ اتخاذ

مثل هذه الخطوة. وفي الكليات الصغيرة قد تُقدم هذه المنح عن طريق لجان الهيئة التدريسية. وفي الجامعات الأكبر، قد يرغب العمداء في تأسيس منح للكلية تناسب احتياجات الكلية (وتكون عادة من أموال المرتجعات العامة والهبات) إضافة إلى ما يمكن أن يُقدم مركزياً.

يشعر العمداء بعدم الارتياح حول قضية أموال تنمية أعضاء الهيئة التدريسية حيث يعتقدون أن كليتهم قد لا تُعامل معاملة عادلة، أو حيث تهمل التوصيات. لا شك في أن وحدات تنمية أعضاء الهيئة التدريسية المركزية تساعد على مثل هذا الشعور، لكن العميد الحكيم سيسعى لمعرفة مجريات الأمور ويوظف إجراءات الكلية التي تكمل أهداف الجامعة، مثل ما يحدث في حالات الترقية والتثبيت.

تطوير التعليم

نبدأ بالعبارة القوية وهي أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية يستمتعون بالتدريس، ويبدلون جهداً كبيراً في ذلك، ويرون في التدريس سبباً إيجابياً لمهنتهم كمثقفين. هناك صعوبتان رئيسيتان. الأولى، لم يتدرب معظم أعضاء الهيئة التدريسية على التدريس ولذلك فإنهم بحاجة إلى التدريب بعد الابتداء بالمهنة. والثانية، ينتقل التأكيد النسبي والتفاعل بين التدريس والبحث والمواظبة من كلية إلى أخرى ومن شخص إلى آخر ومن مرحلة في حياة الفرد المهنية إلى أخرى، مما يجعل من الصعب جداً صياغة توجيهات ثابتة حول كيفية دعم كل ناحية من الأنشطة المهنية، ويجعل تشريعها أقل كثيراً. ومع ذلك، يتوقع أعضاء الهيئة التدريسية، مهما كان خليط الأمل والامتعاض، أن يقوم مكتب العميد بتوضيح هذه الأمور حتى يتمكنوا من التقدم في عمل ما وُظفوا لعمله وحتى يكونوا أعضاء منتجين في مجتمعهم.

أهمية الفروق بين الاختصاصات

إن «التدريس» يعني أشياء مختلفة وكثيرة بالنسبة للمثقفين من الأطراف المتنوعة في الجامعة - الجامعات المختلفة - مما يجعل أي تعميم يحتمل أن يكون مضللاً. إن

نصاب التدريس في كلية صغيرة ذات موارد محدودة قد يكون أربع مواد دراسية في الفصل. وفي الجامعات البحثية، يعتمد الكثير على التخصص؛ من الشائع مادتان في الآداب والعلوم، فيما عدا علوم المختبر (حيث تكون هنا مادة واحدة في الفصل)، بينما في كليات الطب «التزام بست ساعات تدريسية» قد يعني ذلك إعطاء ست محاضرات في الفصل وليس ست ساعات تدريس في الأسبوع.

إن الاختلافات مذهشة في حجم الصف (حيث يعوض أساتذة البيولوجيا عن ذلك بجعل الصفوف كبيرة، بينما يأخذ نظراؤهم في العلوم الإنسانية صفوفاً أكثر ولكن عدد الطلاب أصغر)، وأسلوب التدريس، والتقدم التكنولوجي، والاعتماد على مساعدين تدريس، والأعمال الميدانية وهكذا. يحتاج عميد الكلية لأن يعرف التقاليد والمشكلات التربوية في أقسام عديدة ليتفهم طلبات المساعدة وادعاءات الإنجاز والحماس الواضح من الهيئة التدريسية.

إضافة إلى معرفة حاجات أعضاء الهيئة التدريسية لأنواع مختلفة من الموارد والحرية في التدريس بشكل أفضل ومناسب للتخصص، يحتاج العميد إلى فهم الصورة لأن طبيعة وجودة تدريس الهيئة التدريسية يجب أن توثق بشكل مناسب وذلك لأغراض الترقية والتثبيت، فهذا تحد حقيقي كما سنناقش فيما بعد.

تطوير، وليس مجرد رقابة

إن نصائحنا السابقة حول الإرشاد مهمة هنا بصورة خاصة. وجعل تدريس الشخص ينضج لا ينفصل عن العمل الميداني في علم الأنثروبولوجي؛ وليس ذلك مثل الدعاء من أجل الغيث وقت الجفاف. والزملاء من القسم الذي ينتمي إليه الشخص، أو من قسم آخر من الكلية، أو حتى في قسم آخر من الجامعة، جميعاً ينخرطون في مساعدة الشخص حتى يكبر. وميزة المشاركة بين الأقسام أنها تنقل العملية من مجال الإشراف والتقويم إلى مجال دعم الكلية. وستكون هناك فرص كافية للتقييم في أوضاع أخرى، وإذا ما امتزجا معاً، فسيكون الشخص الأكبر دائماً بمثابة مشرف

أكثر من زميل. وهنا أيضاً، مع أن الفعاليات يجب أن تأتي بمبادرة من أعضاء الهيئة التدريسية وتتحرك مستقلة عن أي تدخل إداري، فإن أفضل موقف للعميد هو تقديم الموارد اللازمة أو التنسيق اللازم.

تشجيع البحث

يجب تنمية مهارات البحث ومكافأتها أيضاً.

إعطاء أعضاء الهيئة التدريسية وقتاً كافياً للنجاح

من الحكمة التقليدية أن أعضاء الهيئة التدريسية إنما يوظفون ليقوموا بالتدريس، لكنهم يكافئون ويُرفَّعون بسبب الأبحاث - حتى في العديد من الجامعات حيث يكون التدريس أولوية معلنة. ولكن أعضاء الهيئة التدريسية، سواء في حالات السرور أو الأسى، في جميع أنواع الكليات يقولون إن أبحاثهم هي الجزء «الحاسم» من عملهم، وينبغي ألا يشوه «بأنه ممتع» وحتى «يستنفد الوقت». ومهما تكون التوقعات المحلية للبحث، يجب أن يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من تليبيتها وإلا فإن الإحباط وعدم الرضى ستجعل عمل التدريس يتوقف مع كل شيء آخر. فإن لم تكن هناك المختبرات التي تناسب الأبحاث القوية، فلا تستطيع الكلية أن تخطي أعضاء الهيئة التدريسية على عدم اشتراكهم في مجال البحوث. وإذا لم تكن المكتبة كافية لأي شيء أكثر من تدريس طلاب الجامعة، فيجب ألا تطلب البحوث كشرط للتثبيت (جنباً إلى جنب مع تدريس سبع مواد في السنة). وينبغي أن يتحدث العميد مع الموظف التنفيذي بالقسم ومع لجنة الترفيع والتثبيت في الكلية حول هذا الموضوع عموماً. وبصورة خاصة أكثر ينبغي تشجيع كل فرع من فروع المعرفة على تطوير إرشادات لما تعتبره الهيئة التدريسية مستويات ملائمة للتكميل. وفي الطريقة نفسها، إن مسؤوليات التدريس في فروع العلوم المتنوعة يجب مناقشتها. ما هو عدد المواد التدريسية المختلفة التي يقوم بتدريسها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وهل يسمح لهم ذلك بالقيام بالأبحاث اللازمة؟ إذا كان الجواب بالنفي، هل يكون الحل في تخفيض نصاب التدريس أو في تعديل

توقعات البحث؟ يقدّر عدد صغير من الأقسام هذا السؤال، على الأقل في شكله هذا، لكنه يركز على الحديث حول البدائل الصعبة! سيكون لدى الهيئة التدريسية المنضوية في النقابة اتفاقيات مع القسم حول نصاب العمل تم تطويرها بهذه الطريقة، مع أن هذه الاتفاقيات يجب أن يراجعها العميد ويوافق عليها. إن معايير هذه الاتفاقيات، سواء كان أعضاء الهيئة التدريسية نقابيين أم لا، مع متطلبات الترفيع والتثبيت أمر أساسي.

العلاقة المتشابكة بين البحث والتعليم في التكليف والتقييم

تعطي موضوعات قليلة في المناقشات الجامعية كثيراً من الحرارة وقليلاً من الضوء بقدر ما تعطي «الموازنة بين التدريس والبحث». ومع أن المستمع العادي لا يستطيع تخمينها من الشجار الذي لا ينتهي حول العلاقة بين هذين العنصرين في توقعات التثبيت ونظام المكافآت، فإنهما غير مختلفين أساساً فيما بينهما، لكنهما اتجاهاً في المتابعة نفسها. فأعضاء الهيئة التدريسية في العلوم السياسية وتاريخ الآداب والإعلان وأمراض النبات وعلم أمراض العين يعرفون تلك العلاقة تعريفاً مختلفاً جداً ولا يُجنى شيء من البحث الشديد عن طريق واحدة يناسب الجميع. يجب على العميد أن يعرف كيف يجري التعايش في كل قسم، ومن ثم يعمل مع رئاسة القسم للتفاوض بتلك الترتيبات. وعلى سبيل المثال، ما مقدار الإشراف على الدراسات العليا الذي يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية، لاسيما الأعضاء الجدد؟ فهذا هو دم الحياة بالنسبة لأساتذة العلوم الذين يشكل طلابهم في الدراسات العليا جزءاً كبيراً من فريق البحث في المختبر. وبالنسبة للعلوم الأخرى يرتبط الإشراف على طلاب الدراسات العليا بالمشاريع الجارية، مع أن ارتباط الفرد بالفرد أكثر من المجموعات، ولا يعني مجرد نقص برنامج الدراسات العليا أن الأساتذة يتخلون عن البحث - أو أن الرابطة ضعيفة بين البحث وتدريس الأساتذة في الصفوف في البرامج التي يديرونها. مثال ذلك، لدى جامعة ميامي في أوهايو عدد مختار ومرتب بعناية من برامج الدراسات العليا فقط ولكن لديها واحداً من أوسع البرامج القومية لطلاب الدراسات الجامعية (قبل التخرج).

الدعم الثانوي للمعدات، والمنح والضرورات الأخرى

إن كل دولار ينفق لدعم الرغبة العلمية والاكتشاف لدى أعضاء الهيئة التدريسية يلقى نتيجته، والمكان الأمثل للاجتماع من أجل هذا الجهد هو مكتب العميد. وبعض المتطلبات منفصلة، ومنفردة، ومتواضعة نسبياً – رحلة إلى ميونخ لمدة شهر للعمل مع الزملاء أو إلى مكتبة فولجير لاستخدام الأرشيف. والأغراض الأخرى فردية لكنها ذات تأثير أوسع – مماثلة الأموال في الأجزاء من المنحة، أو راتب سنتين لآخر عضو في فريق المشروع يستطيع الحفاظ على الأساتذة وطلاب الدراسات العليا في تعهد كبير. ولا تزال أشياء أخرى تؤثر في الكلية بكاملها مثل الترفيعات الدورية أو استبدال حواسيب الهيئة التدريسية وهيئة العاملين، أو مساعدة الإدارة المركزية في كتابة عرض المنحة.

إن المشاركة في كلفة المعدات المرتبطة بالمنح تؤدي إلى الفرق بين النجاح والفشل. كما يؤدي تمويل مساعد باحث بالعلوم الإنسانية إلى ارتباط حاسم بمشروع كتاب يمكن أن يضمن زخماً قوياً للتكملة والترفيغ والمهنة. وحتى المبلغ المتواضع الذي يستطيع الأستاذ طلبه كإعانة مالية للنشر، أو لشراء معدات صغيرة، أو للسفر إلى دولة أخرى لحضور مؤتمر قد تعني فرقاً بين مشروع مؤجل وقضية ترقية ناجحة. إذا كانت هذه الجوائز مرئية وكانت النتائج معروفة للناس فإن كلاً من العميد والهيئة التدريسية سيشعرون بأنهم في بيئة داعمة.

إن قول كل هذا أسهل من فعله. لدى الكليات الكبيرة أموال استثنائية أكثر، لكنها طبعاً فيها عدد كبير من المثقفين الذين يغطون على تلك الموارد. وليست جميع الكليات الكبيرة تتمتع بموارد أموال استثنائية لدعم البحث. ربما يتم الاحتفاظ بها على مستوى الجامعة، وفي هذه الحالة يستطيع العميد أن يقدم طلباً تحت عنوان تنمية الهيئة التدريسية؛ وربما يمكن استخدام سجل نتائج قوي لكسب حصة في أموال الكلية. ثم مصدر مهم لدعم مبادرات بحث خاصة هو طلب تمويل سنوي

لطلاب الدراسات العليا. ويفخر كثير من الخريجين باهتمامهم في إنجازات الهيئة التدريسية ويسرهم أن يكون هناك تركيز على الهبات التي قدمت للكلية. ومن ثم يقوم العميد بذكر نتائج هذه الهبات في النشرة السنوية لخريجي الكلية أوفي التقرير السنوي؛ بفضل كرم خريجينا (مع ذكر أسماء المتبرعين الرئيسيين)، على سبيل المثال تمكن الأساتذة ماك ليود واكسيانغ من إنجاز النتائج كذا وكذا. وذكر الأشخاص المتبرعين وكمية الدعم يمكن أن يخلق تدفقاً مستمراً للدعم الخاص لأبحاث الكلية. وسوف يكسب مكتب العميد طبعاً حصة من أموال استعادة الكلفة غير المباشرة (انظر الفصل الثامن للمزيد من هذا الأمر)، ويمكن أن تساعد هذه الأموال في بدء المشاريع أو متابعتها أو استكمالها، والتي من دونها تتوقف هذه المشاريع.

التبعية الأكاديمية

أخيراً يجب معالجة موضوع المواطنة الأكاديمية.

أهمية التبعية لحياة الكلية

شيئان متناقضان صحيحان. أولاً، قلما تُقوم الأدوار المدنية في الحكم الذاتي في الجامعة والخدمة في المنظمات المهنية، وهي ذات تأثير معوق لتقدم عضو الهيئة التدريسية، ويمكن قياسها، في كل من التدريس والبحث. ثانياً، يوظف أعضاء الهيئة التدريسية ساعات لا تعد ولا تحصى في اللجان وقوى المهمات ولجان المراجعة وهكذا. ليس من المدهش يضيع جزء من الوقت في هذا الجانب غير المثمن من الحياة الأكاديمية، وغالباً ما يكون من الصعب جداً إقناع أعضاء الهيئة التدريسية بأخذ مهمة أخرى تستهلك الوقت.

من يريد أن يكون رئيساً أو مديراً للدراسات العليا؟ وماذا عن جدولة أسماء المتحدثين؟ هل ستتضمن على الأقل في لجنة المكتبة؟ في نظام التقويم الذي لا يؤكد عملياً على أن العمل في الجامعة ضد الإنجاز الفردي، إنه من المعجزات الصغيرة أن يتقدم عضو الهيئة التدريسية ليقوم بالقيادة في أي شكل من الأشكال التي تحتاجها الجامعة.

يقومون بعض أعضاء هيئة التدريس بذلك بذلك، ولكن لا يتوفر عدد كاف منهم أو من المتطوعين المناسبين. ونتيجة لذلك، يجري انتخاب الناس كمديرين للدراسات العليا لأنهم لم يحضروا الاجتماع ولم يتمكنوا من الرفض، ومن بيننا لا يعرفون أي شخص يريد أن يكون رئيساً للقسم في أسوأ الأحوال - وبهذا الشكل تماماً يقومون بالعمل؟ وعجبٌ صغير، إذا رأينا أن أدوار اللجنة عبثاً يجب حمله مثل البطاطا الحارة أو مثل كيس كرية الرائحة، يعالج بسرعة ويحذر شديد قدر الإمكان ومن ثم ينقل إلى شخص نريد عرقلة.

إن أسوأ شيء قدمته الكلية وأساء إليها هو استخدام عبارة «الخدمة» لكل شيء غير التدريس والبحث الذي يصل إلى النشر. فبهذه الطريقة تصبح العبارة النبيلة، «سلطوي، طارد، وسيئ». وبالترتيب الثالث البعيد بعد التدريس والبحث من حيث التقويم في إسهامات أعضاء الهيئة التدريسية، يمكن أن تشمل الأعمال من غير التدريس والأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس مدى مدهشاً من الفعاليات في الجامعات المختلفة، من عضوية في لجنة صغيرة في المستقبل إلى رئاسة هيئة تاريخية أمريكية، أو رئاسة تحرير مجلة كبيرة وخلافاً لذلك، تشمل بعض الأماكن تحت هذا العنوان مراجع المواد الداخلة في المادة الدراسية أو كتابة بعض الكتب الدراسية التي تطبعها مطابع جامعات محترمة. وبإيجاز، إنه المكان الذي توضع فيه نشاطات الناس الآخرين الذين هم برأيك لا يهتمون أو يجب ألا يكونوا مهمين.

ولكن يجب أن يكون للكليات منسوبيين يرون في هذه الأعمال إلزاماً مرحباً به. ويجب أن نعتز بعمد صعوبة الفعاليات المتنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية بالإضافة إلى التدريس والبحث. إن الإنخراط بالجامعة يختلف عن شغل وظيفة في منظمة قومية، ويختلف العمل في لجنة مناهج عن المشاركة في مراجعة قسم من أقسام المؤسسة القومية للعلوم. هل نعالج الآثار الجانبية لفعاليات البحث أو دعم التدريس؟ هل هذا إدارة القرية أو سياسة الولاية أو الشؤون الخارجية؟ فضلاً عن ذلك، ما لم تنتقل فكرة الانتماء إلى دور أعضاء الهيئة التدريسية والقيم التي تقوم عليها الجامعة في موضوعات مثل نظام الترفيع والمكافأة، فإنها ستبقى الكيس ذا الرائحة الكريهة.

طبعاً، إن آخر شيء يريده العميد أو رئيس قسم هو رفع هذا الدور الثالث ليُظلل التدريس والبحث. وبدلاً من ذلك، تستفيد الكلية من الفهم المشترك للعلاقة بين التدريس والبحث ليس فيما بينهما وحسب، ولكن للواجبات المدنية أيضاً التي تسمح بوجود مجتمع خال من الاستفسار. من المؤكد أن أعضاء الهيئة التدريسية المرهقين، مهما كانت إسهاماتهم سخية بالنسبة لحياة الكلية، لن يكونوا الأشخاص الذين يوصون برفع الأعمال من غير التدريس والبحث لأن ذلك قد يعني أيضاً زيادة في التوقعات. ويبقى هذا إذا – ولا عجب هنا – مع العميد ليقدم القيادة في إعادة تفسير دقيق لأولويات الهيئة التدريسية. يريد أعضاء الهيئة التدريسية أن تنفذ الأعمال المطلوبة لكنهم لا يريدون أن يجعلوا الجهود غير المنتجة تمضي من دون ملاحظة وتقدير.

ما الذي يهم؟

المهمة الرئيسية هي تحديد ما هو مهم من هذه الأعمال ودرجة الأهمية؟ إننا لا نوصي بعقلية المحاسبة، ولكن، إلى الحد الممكن، بالوضوح نفسه الذي يعتبر من المسلم به حين تقرير وتقييم التدريس والبحث. إضافة إلى ذلك، سيكون لهذا الجهد معنى إذا ما انعكس في بنية المكافأة. ومن السخرية، إن أفضل طريقة لضمان أن الرعايا القادة في الكلية لهم قول في هذا، هو تشكيل لجنة لنظام المكافأة وأخذ نصيحتهما. ومن المهم أن تكون هناك جمل واضحة عما يهم تحت عبارة «الأعمال من غير التدريس والبحث» وما هو الوزن الذي يأخذه هذا الصنف في التقييم السنوي للهيئة التدريسية وفي تقييم الترفيع.

التقييم

في المهنة التي تعتمد دائماً على الامتحانات والدرجات والعروض ومراجعات البحوث، من المدهش كم تكون مراجعة الأداء السنوي غير دقيقة في معظم الأحيان! نعتقد أنه لا يستطيع طالب أن ينجح من دون حكمة قرارنا، ونعتقد أنه يجب أن لا يحرم أي مثقف خارجي من معرفتنا المتعلقة بموضوعه، ولكننا نحن قليلو الكلام بصورة غريبة حول عمل زملائنا الذين نحترمهم احتراماً مهماً بالقدر

نفسه. ويجب أن تكون المراجعات المكتوبة، والتي يتبعها اجتماع بطلب أحد الفريقين، هي الممارسة الطبيعية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية، ولكن بالتأكيد للأعضاء غير المثبتين. وهذا ليس ببساطة للدفاع عن التهم بالنزوات والهوائية، ولكن لإعادة تثبيت الرباط بين أعضاء الهيئة التدريسية والقسم. ومرة أخرى، يضع العميد السياسة والمنهجية لتقييم أعضاء الهيئة التدريسية التي يجب أن تكون متوافرة ليشير إليها العميد كما هو مطلوب (في العديد من الكليات يقوم الرؤساء بتصنيف جميع التقارير السنوية مع العميد جنباً إلى جنب مع طلبات زيادة الرواتب).

مراجعات تحت التجربة

من دون فرض مطابقة الأسلوب أو المحتوى، يتأكد مكتب العميد من أن أعضاء الهيئة التدريسية تحت التجربة يتلقون ملاحظات وتوجيهات سنوية من القسم.

والخدمة هنا أن تجد توازناً بين التطفل على العادات المعرفية والإهمال الذي يؤدي إلى مراجعات غير مبالية أو حتى المضللة. وكتوجيه عام يجب أن تشمل مراجعات ما قبل التثبيت شخصاً إضافياً إلى الموظف التنفيذي بالقسم حتى لا تبدو المراجعات كأعمال رجل الشرطة يقوم بها الرئيس، ويجب أن يكونوا إيجابيين في طريقتهم. ويجب أن يتم اختيار الموضوع مع رؤساء الأقسام الذين يستطيعون التحدث عن الطريقة التي يرونها مجدية. وفي الوقت ذاته ينبغي على العميد أن يؤكد على الأهمية التي تعلقها الجامعة على المراجع الصريحة والداعمة.

في منتصف مدة التجريب، يحصل عضو الهيئة التدريسية الجديد على مراجعة كاملة، تدريب عملي لعملية التثبيت في السنة السادسة. وتجري إدارة ذلك أحياناً بطريقة المراجعات السنوية الأخرى ذاتها - وداخلياً من قبل القسم - وتذهب النتائج إلى العميد وإلى «عضو هيئة التدريس المعنى بالأمر» أيضاً. وفي أماكن أخرى، يتخذ

مكتب الكلية دوراً توجيهياً أكبر، كما يفعل في عملية التثبيت الأخيرة. إن امتداد هذه المراجعة في منتصف الطريق واسع، ونتائج المحتملة أكثر خطورة. إن كان التعيين الأولي لمدة ثلاث سنوات، فإن هذه المراجعة تقرر إن كان المرشح سيأخذ تعييناً ثانياً يؤدي إلى دراسة تثبيته أو توقيفه عند السنة النهائية.

سواء قام القسم أم قامت الكلية بإجراء المراجعة، يبقى الأمر إلى العميد ليتأكد إن كانت تطابق إجراءات وتوقعات تقييم التثبيت الذي تكون المراجعة كمقدمة له أو كتنبؤ محتمل به. وهذا أمر مهم بصورة خاصة لأن أعضاء الهيئة التدريسية غالباً ما تسحرهم الإشارتان العظيمتان للتثبيت والترقية إلى عضو كبير. ومع ذلك يبقى التقييم الأولي قبل التثبيت حاسماً لتجنب المفاجآت أو الخطوات الخاطئة، ويستمر تقييم الهيئة التدريسية كل سنة من التعيين إلى المغادرة. يحتاج الأساتذة من رتبة أستاذ مشارك غالباً إلى القيام بأكثر من محاولة قبل أن يتم ترقيتهم إلى رتبة أستاذ، ويستحقون أكثر من كتاب الزيادة السنوية ليعرفوا كيف يتقدمون. وينبغي أن يجرى لهم مراجعات دورية كاملة ليقسوا تقدمهم. وعادة يتلقى الأستاذ المشارك تقييماً كاملاً كل خمس سنوات، وأكثر من ذلك إن طلبها هو. وينبغي أن يكون لهذه العمليات المواصفات والإجراءات ذاتها مثل المراجعات في المراحل الأخرى لعملهم. وبإيجاز، إن عملية التقييم الجارية كاملة، مهما تكن رتبة الشخص تحت المراجعة، ويجب إعطاؤها الدرجة بصورة ثابتة إضافة إلى العدل.

إن شكلاً متتامياً سريعاً للتقييم الشخصي لأعضاء الهيئة التدريسية يقع تحت عنوان عام للمراجعة بعد التثبيت التي تنطبق على جميع أعضاء الهيئة التدريسية من جميع الرتب. لقد أصبح هذا الشكل من التقييم هام وذلك لاهتمام العامة بمحاسبة أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى التدقيق الوثيق داخل الجامعة في الجودة واستخدام الموارد والظواهر المعروفة الأخرى مثل عضو هيئة التدريس المشارك والذي يقضي زمناً طويلاً في هذه دون أن يترقى إلى رتبة أستاذ، أو عضو

هيئة التدريس الأستاذ غير المنتج. وإن حوالي نصف الجامعات في البلاد تعمل الآن في مراجعات لما بعد التثبيت بصورة رسمية. وقد تجرى هذه المراجعات بموجب جدول زمني يمكن التنبؤ به (كل خامس سنة مثلاً) بهدف تقييم ما انخرط فيه عضو الهيئة التدريسية وما الذي أنجزه منذ المراجعة الأخيرة، أو قد تتألف من معايير وإجراءات مقبولة كانت قد ابتدأت عندما كان العضو لا يؤدي بمستوى مقبول ظاهرياً.

يجب أن ينخرط القسم أو البرامج منفردة بصورة ودية في وضع الممارسات والتقاليد للتخصص حتى تستطيع الجامعة أن تكون واثقة من أنها تقوم بعمل شرعي على أسس مناسبة. وعندما تتم الموافقة على الوصف، يستطيع كل من الهيئة التدريسية والجامعة معالجة التقييم بوضوح وثقة. ولا تركز مراجعة ما بعد التثبيت على توسيع العمل الشُرطي للكلية، بل على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على المساهمة بأكثر الطرق فعالية ومساعدة - لكل من الفرد والكلية. إن المصالح المتطورة والتأكيدات على عمل الفرد على مدى فترة عمله هما في الغالب على خلاف مع توقعات القسم أو الكلية لا لأن عضو الهيئة التدريسية يقوم بعمل غير مناسب أو غير كفاء، ولكن لأنه لا توجد آلية لتخطيط التغييرات المزعمة (مزيد من الوقت للتدريس للسنوات التالية، أو فرصة خاصة لعمل مجال تركيز جديد، على سبيل المثال). بالنسبة للقسم إن استخدام المقياس ذاته المستخدم قبل عقد من الزمن، يبدو عضو الهيئة التدريسية بعيداً عن الهدف أو منعزلاً. وقد تكون هذه هي القضية ويكون القسم على صواب في اهتمامه، أو قد تكون الكلية تود إتاحة الفرصة لتستخلص فائدة خاصة من المرحلة الجديدة من الحياة العقلية للزميل في الهيئة التدريسية.

التثبيت والترفيح

تأخذ الكلية زمام المبادرة في وضع مستوى الإنجاز المتوقع. وينبغي ألا يأخذ العميد هذه العملية بمفرده ولكن ينبغي أن يشير إلى حكمة أعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء، وأن يهذب باستمرار ويطور ذلك التعريف للامتياز. وعلى كل تخصص أن يترجم ذلك المعيار بعباراته الخاصة به. وهذا لا يعني أن نقول بأن كل قسم، مهما كان ضعيفاً،

يستطيع استخدام سجله كمقياس للامتياز. ويمكن أن توضح المعايير في الجامعات المماثلة – ويفضل أن تكون أقوى – ما هو المعقول أن تسأل عن هدف تسعى إليه أم أن تقدم هذا الهدف؟ هنا يقوم العميد بدور دقيق لكنه لا يقدر بثمن في التعامل مع القسم لتحديد توقعاتهم بصورة أوضح وقبول عملية نقل هذه التوقعات درجة إلى الأعلى.

لكن هناك خطراً جسيماً من عدم المساواة في هذا الموضوع. فإمام الأستاذ المساعد ست سنوات حتى يلبي معايير القسم والكلية من أجل الترفيع. في هذه السنوات الست، يستمر القسم والكلية في التحسن، ويرتفع مستوى إنجاز الهيئة التدريسية. وفي السنة السادسة، يصبح الأستاذ المساعد، الذي عانى ما عانى ليحصل على الوظيفة و نفذ ما كان يُتوقع أن ينفذه، غير كفء بحسب المعايير الجديدة. إن النجاح هدف متحرك، وتقوم الكلية بتحريك هذا الهدف.

المشكلة لا تختلف عن تعويض الراتب الذي بواسطته ترتفع الرواتب المطلوبة لتعيين أفضل عضو جديد في الهيئة التدريسية ارتفاعاً أسرع من خطوط الراتب الثابتة للزيادات السنوية حتى يصبح ما يتقاضاه الأساتذة لمدة ست سنوات أقل نسبياً من القادمين الجدد، ويصبح ما يتقاضاه الأستاذ الزميل أقل مما يتقاضاه الأستاذ المساعد من المستوى المتوسط. تحتاج الكلية إلى متابعة مسار تقدم أعضاء الهيئة التدريسية تحت التجربة وإلى المحافظة على الخطوة قوية قدر الإمكان، من دون الافتراض بأنها بعد ست سنوات يستطيعون مماثلة المعايير الجديدة التي ستكون دارجة حينئذ. في معظم الحالات، يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية أن ينجزوا أكثر مما كانوا يتخيلون، وينبغي أن يكونوا تحت المراقبة وأن يُشجّعوا عند كل خطوة من دون الخوف من أن يفصلوا إذا لم يحققوا المعايير التي لم تتم صياغتها للمستقبل بعد.

منذ بداية التعيين، لا بد من أن يعرف المرشح متطلبات الترفيع وأن يكون لديه فكرة عما هو مطلوب حتى يحققه. وينبغي ألا يكتفي التقرير السنوي بالتعليق على كيفية انقضاء هذه السنة، ولكن كيف أسهمت في تحقيق الهدف: كيف عملت في هذه المرحلة من العملية؟ إن مراجعة السنة الثالثة حاسمة في وضع الصورة الكبيرة وهي تستخدم القالب نفسه لمراجعة التثبيت.

السنة السادسة، حيث تكون مراجعة التثبيت الحاسمة قد حدثت، مثل السيرك بدوائره الثلاث، المرشح والقسم والجامعة كل يقوم بدوره. ويقوم مكتب العميد بدور حيوي في وصف التوقعات والإجراءات لجميع الأقسام لإتباعها.

يقدم المرشحون ملفاتهم كأساس للفحص والتدقيق. ماذا يوجد في ذلك الملف؟ يجب أن توضع في الملف جميع البيانات التي تحتاجها لجنتا تحكيم مختلفتان: لجنة الخبراء من الزملاء من الاختصاص في القسم، ولجنة من غير الخبراء على مستوى الكلية أو الجامعة. إذا لم يكن الملف معداً إعداداً بعناية، فقد تكون الإجابة تلاماً مذهلة من المواد إلى درجة لا يريد الخوض فيها إلا قليل، إن وجد أحد، من المراجعين، وهذا يؤدي إلى فشل الغرض.

في الجامعات (كما في الكليات القائمة بذاتها) يوجد نموذج لملفات الترفيع، يذكر نوع المعلومات المطلوبة، وفي بعض الحالات يوجد الحجم الكلي بالحد الأقصى. في تلك الحالة، على العميد أن يعمل مع الموظفين التنفيذيين بالأقسام ومع لجنة الترفيع والتثبيت في الكلية لضمان تطبيق تعليمات الجامعة. إن لم يكن هناك شكل أو طريقة ثابتة، ينبغي على العميد أن يطور نظاماً لنقل ومراجعة المعلومات التي تعطي أكمل كشف ممكن عن عمل مفرد لصياغة توقعاته وموجوداته بطريقة يفهمها غير المختصين. إنها فرصة تدريس لمؤلف الملف لشرح مجموعة معقدة مما يجده إلى لجنة ذكية من المحلفين. وأكثر من ذلك، في لجنة الترفيع والتثبيت في الكلية مع ممثلين من خارج الكلية يمكن أن تشمل أعضاء لا يعرفون إلا القليل عن الاختصاصات التي هي قيد المراجعة. إذا بدأت اللجنة بمناقشة القيم الأكاديمية وما قد نجح أو فشل في السنوات السابقة، يمكن أن تبقى أساساً للقرار وأن تتجنب الانحرافات التي ليست غير عادلة وحسب، لكنها قد تؤدي إلى الاستئناف بل وحتى إلى رفع دعوى قضائية.

إن المرشح مسؤول عن تقديم المعلومات التي يحيلها القسم إلى ملف للمراجعة الرسمية. والقاعدة العملية في جمع المعلومات هي «الأكثر هو الأفضل». يمكن أن تغربل المعلومات الزائدة دائماً، أما الفجوات في المعلومات أو الشروح فيمكن أن تغرق

القضية ما لم يكن في الغرفة شخص يستطيع ملء هذه الفجوات. إذا كان للمرشح مواد تدريس من صنع فريق من أعضاء هيئة التدريس، فماذا كانت حصته في تطوير المادة فعلياً وتدريسها وتقييمها، وهكذا؟ في التأليف المشترك لأوراق أو لكتب خاصة، ماذا كان دور المرشح (إما في البحث أو في الإعداد للورقة)؟ هل المجالات العلمية التي نشر بها المرشح محترمة جداً، بل وحتى متميزة؟ وما هي معدلات القبول التي حازت عليها؟ قد يظهر كتاب من مطبعة لا ينظر إليها عموماً على أنها متميزة لكنها يحدث أنها متخصصة في هذا المجال، وقد تكون أكثر من مطبعة عبثية تعكس قبولاً ضعيفاً في القنوات المعتادة. إذا كان في تقييم التدريس أي شذوذ (بتقييم سيئ لموضوع أو موضوعين، لكن الباقي قوي) فيجب شرح هذه الشواذ.

بإيجاز، إن كان السجل قوياً، يحتاج القسم إلى التأكد من أن كل هذه القوة موجودة في الملف وبشكل تستطيع اللجان في كل المستويات أن تقيّمها. ويجب أن يتحقق القسم أيضاً من أنها لا تحاول أن تسوغ أو تعتذر عن قضية ضعيفة. إن أي تفويض بالتثبيت أو الترفيع هو بيان بأن الشخص يجسد معايير القسم للإنجاز الأعلى: إنه ليس مجرد مصداقية المرشح على الخط في هذه الملفات، لكنه أيضاً يخص القسم بكامله.

إن الرسائل من الحكام الخارجيين حاسمة بصورة خاصة في قضية البحث وأحياناً في التدريس والخدمات أيضاً. وينبغي أن يجمع القسم أكثر الآراء الموثوقة التي يستطيع جمعها قدر الإمكان، لا مجرد إقناع اللجان خارج القسم ولكن ليكون لديه أفضل تعليق موضوعي تحت تصرفه قبل أن يقرر إن كانت القضية تستحق الدعم. من هم الحكام، وما هي أوراق اعتمادهم للتعليق على هذا الموضوع، وهل لأحدهم أي علاقة - شخصية أو مهنية - بالمرشح؟ على سبيل المثال، يجب ألا يقوم مدير أطروحة المرشح بصورة عامة بدور المقيم، وكذلك المؤلفون المشاركون هم طبعاً مشكوك بهم لأن العمل هو عملهم بقدر ما هو عمل المرشح. كيف ينبغي انتقاء

الحكام؟ تختلف العملية اختلافاً كبيراً. في بعض الأماكن يختار القسم أو اللجنة ببساطة مثقفين وتتعاقد معهم حتى يكتمل عدد الملتزمين؛ وفي أماكن أخرى، يقدم المرشح مقترحات بأسماء مقيمين قد تنعكس في قائمة القسم النهائية وقد لا تنعكس. هناك طريقة أخرى وهي مناقشة القائمة بين المرشح ورئيس القسم ويكون للقسم الحق بإضافة أسماء من اختياره. هناك كليات حيث يجب أن يوافق مكتب العميد على قائمة الحكام وحتى ينفذ جميع الاتصالات معهم ليتجنب أية إشارة من القسم على لهجة الرسالة المفضلة. («إننا نحاول ترفيع ليو هذه السنة ونأمل في أن تساعدونا»، أو «مع أن ملف أندرسون أقل قليلاً مما نتوقع بالطبع، فإننا لا بد أن نقرر هذه السنة إن كنا سنثبته. كيف ترون ملفه، بوصفه خبيراً مشهوراً عالمياً في هذا التخصص؟»).

إذا مرت قضية من القسم فإنها ستأتي إلى لجنة الكلية ومن ثم إلى العميد؛ فإن فشلت فإنها ستتبع بالتأكيد الطريق نفسه إلى الاستئناف. ففي أحد الطريقين على العميد أن يتخذ قراراً بشأن كل قضية كل سنة. إننا نقدم هذه التوصيات:

أولاً، على الرغم من كثرة المادة المضمنة في الملف، يجب على العميد أن يقرأ كل ملف بعناية، حتى أولئك الذين هم ناجحون بشكل واضح – إنهم يساعدون في تحديد المستوى المرغوب به للتمييز.

ثانياً، يجب أن يفكر العميد جدياً قبل الاعتراض على لجنة الترفيع والتثبيت في الكلية. إن استنتاجاتهم هي مجرد توصيات، ولكن في النهاية، كذلك استنتاجات العميد. وسواء كان أعضاء اللجنة انتخبهم أعضاء الهيئة التدريسية أو عيّنهم العميد، فإنهم يحتمل أن يكونوا بين أفضل أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية وهم معرضون لتدقيق شديد في كل قرار. إن كان هناك شكوك تتعلق بالتوصيات، لا بد أن يقابل العميد اللجنة ويفسر تلك الشكوك ويسمع أسبابهم بصورة كاملة. لقد أنقذ الحذر عمداً كثيرين من اتخاذ خطوة يندمون عليها، سواء برفض توصية وافقت عليها اللجنة أو – أقل حدوثاً – إعادة ذكر قضية رفضتها اللجنة.

وثالثاً، حتى وإن كانت مسؤولية القسم جمع الملف، فيجب على العميد أن يهتم بأن يكون كل ملف بأفضل شكل قبل إرساله إلى الرئيس الأكاديمي أو الرئيس العام للعمل النهائي. وعندما يصعد الملف السلم الإداري، فإنه سيذهب إلى الناس الذين يعرفون القليل والقليل حول اختصاصات الأفراد (لجنة الجامعة مع أعضاء من علوم الزراعة، والقانون لا يريدون تخمين ما ينقص الملف من كلية الهندسة المدنية). ويجب على العميد ألا يعرض للخطر قضية عن طريق جعل اللجنة التالية غير مرتاحة من نقص المعلومات أو محتارة بشأن الوثيقة التي يجب أن يحكموا بها. في أي حال، تريد الكلية شهرة بإعدادها قضايا قوية تُقدم بوضوح وتُدعم بسهولة.

نظام المكافأة والدعم

يتلقى كل عضو من الهيئة التدريسية كل سنة صورة مصغرة عن بيان الترفيع على شكل قرار حول الراتب للسنة القادمة. وبفرض أن الرقم الجديد ليس متقلباً بصورة كاملة، فإنه ينقل قراراً حول مسار الأمور، وحتى إن لم يكن يشمل تقدماً في المرتبة أو اللقب، فيجب أن يعد بمثابة تقدم في المكافآت الملموسة. إن الرواتب هي القضية المشتركة التي تؤثر في جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الوقت نفسه وبالعبارات ذاتها في كل سنة منفردة. وبعيداً تماماً عن الفوائد التي تقدمها الرواتب إلى الأموال الشخصية للفرد، إن الرواتب نظام رمزي قوي. يجب أن يتعلم العمداء استخدام هذه الرمزية بعناية وبنتيجة جيدة.

معايير للزيادات

على ماذا تعتمد الزيادات؟ إذا خصص النظام في النهاية جميع الزيادات بمقدار صغير جداً (لنفرض 5,0%) للزمزية الواحدة، كما يحدث في أنظمة عديدة في الدولة وخصوصاً في الجامعات المنضوية في النقابة، عندئذ لا تكون المعايير صعبة التحديد، حتى لو تتطلب الحصة الصغيرة للميزة تفسيراً للقواعد. وإذا كان الطرف الآخر من الطيف لنظام الزيادة كله «مبني على الميزة»، عندئذ يكون كل دولار تعليقاً

مدروساً يمكن أن يُترجم ويحقق عليه ويمكن تحديده ويُستعمل عموماً كسلاح قاتل ضد رئيس القسم والعميد على حد سواء. وعملياً، حتى في الأماكن التي تدعي إعطاءها زيادات الميزة فقط، يكون لديها عادة الحد الأدنى (مثلاً 1,5%) جاهزة باستثناء حالات المشاكل الخطيرة.

في الميزة، ما هو الشيء الأكثر وزناً؟ نعود إلى موضوع التدريس والبحث، ولكن خلافاً لقرارات التثبيت والترفيغ، التدريس يكون له وزن أكثر نسبياً في الزيادات السنوية في قرارات الترفيع والتثبيت حتى في الجامعات ذات البحوث القوية. (إذا لم يكن هناك شيء آخر، فإن معظم جامعات البحوث جامعات كبيرة ويجب أن تعد لكثير من التدريس. وإذا كانت الأقسام تقدر هذا أم لا، فإن العمداء يتعلمون عمل ذلك سريعاً) في سنة مفترضة، قد تكون بعض النشاطات، مثل تطوير مادة دراسية لمنهاج جديد أو استخدام التكنولوجيا أو توسيع العمل، موضوعاً لمكافآت خاصة، لكن وزن الفعاليات بمجملها يحتمل ألا تتغير كثيراً من سنة إلى سنة لأنها تعكس القناعات العميقة. وهكذا، تعتمد الزيادات على تقارير النشاطات السنوية بثقة.

العملية

في ليك ويغون، حيث جميع الأطفال فوق المعدل، إن الرهان السليم أن معظم الناس سيكونون محبطين من زياداتهم بشكل غامض أكثر من كونهم مسرورين بغموض. من المهم أن تكون واضحاً حول تفاصيل العملية. مثلاً، ما هي النسبة المسموحة للتعامل معها؟ الجواب: 4%. هل يعني هذا أن مجموعاً قدره 4% بما فيه الترفيع، والعروض المقابلة، وتعديلات المساواة - كل شيء - أو هل تغطي بنود أخرى بعضاً من هذه (مثل مجمل الأموال الموجودة في مكتب العميد) ويذهب مبلغ 4% بكامله إلى زيادات «نظامية»؟ إذا كان الأول صحيحاً، فإن ميزانية الرواتب الإجمالية ستزداد فعلاً بمقدار 4% ولكن معظم أعضاء الهيئة التدريسية سيشتركون بمجمل

الزيادات بما يقارب 3,75% وهذا يعني سيكتشفون أكثر أنهم تلقوا أقل مما يستحقون. يجعل وصف قواعد اللعبة وصفاً واضحاً يجعل الحياة أسهل للجميع.

وفضلاً عن ذلك، يجب على العميد أن يبقى بعض الأموال للاستجابة للطلبات الخاصة من رؤساء الأقسام لصالح قضايا استثنائية. وهذا سيلغي المبلغ المرسل إلى الموظفين التنفيذيين بالأقسام، مع أنه سيذهب بكامله إلى الزيادات في آخر الأمر.

يكون نصيب الأقسام هو 3,5%. في الغالبية العظمى من الحالات تحصل جميع الأقسام على النسبة ذاتها على قاعدتهم المستمرة؛ ولكن هناك أمور تسبب الإزعاج: تماماً كما يختلف الأفراد في جودة ما ينجزونه، كذلك تختلف الأقسام كثيراً بالميزات إذا ما أخذت كوحدة. لذا هل من العدل أن تعطى جميع الأقسام النسبة المئوية نفسها ليعملوا بها؟ أم هل من العدل أكثر أن نعطي الأفراد زيادات؟ عدد صغير من العمداء يأخذون هذا التحدي ويعطون معدلات متفاوتة إلى الأقسام عند البدء - ربما 3% للبعض و5% أو أكثر للبعض الآخر (بالاعتماد طبعاً على الحجم النسبي للوحدات القوية والضعيفة). ولكن عند هذه النقطة يُظهرون عادة أنهم لا يملكون شيئاً تقريباً يحتفظون به كإحتياطي. وبعبارة أخرى، يعترفون بالحالات الاستثنائية التي تستدعي مكافأة، ويضعون المال في أيدي الموظفين التنفيذيين بالقسم ليقوموا بمكافأتها. والطريقة الأكثر شيوعاً هي حجز بعض الأموال واعطاء النسبة المئوية ذاتها إلى جميع الأقسام، والطلب من الوحدات الأضعف أن تعطي جميع الزيادات ضمن تلك النسبة الأساسية بما في ذلك الميزة الخاصة.

وأخيراً، من الذي يُشكر ومن الذي يلام على الأرقام الناتجة؟ إذا كان العميد يعتمد على توصيات الموظف التنفيذي بالقسم اعتماداً كبيراً (وقد يكون ذلك ثقة بالنفس متهورة من جانب العميد الذي يشعر أنه مستعد للقيام بعمل أفضل لكل شخص يشخصه ولكل قسم بقسمه من الموظف التنفيذي بالقسم المسلح بتقارير

سنوية ومسوغات)، عندئذ يجب الاعتراف بذلك. «وضعت الكلية المعايير والإجراءات، ووضعت النسبة المئوية 3,5% في القسم، مع فرصة لطلب زيادات خاصة أبعد من ذلك المستوى. لقد قمت بمراجعة جميع التوصيات، لكنني اعتمدت اعتماداً كبيراً جداً على العمل الدقيق الذي قام به الموظفون التنفيذيون بالأقسام». يبذل الموظفون التنفيذيون بالأقسام جهودهم ويقومون بالعمل الذي لا يشكرون عليه، فهم يستحقون الدعم والتقدير.

إجازات التفرغ و الإجازات الأخرى

يبالغ عدد صغير نسبياً من أعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم للحياة الجامعية إلى حد القول بأنها الفردوس، لكننا لا نزال نجد اللحظة الإنجيلية المهمة: تماماً كما استوى الخالق على العرش في اليوم السابع، يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية في معظم الجامعات أن يطلبوا مدة راحة كل سبع سنوات لشحن طاقاتهم الذهنية بإجازة مدفوعة الأجر والتوقف عن التدريس. (من المهم أنه حتى الآن نستطيع القول بأنه لم يطلب أحد هذه الإجازة (سنة بعد كل سبع سنين) من البحث وبمضاعفة نصاب التدريس!) بعيداً عن التثبيت ذاته، فهذه أكبر علاوة لعضو الهيئة التدريسية إضافة إلى أكثر الدوافع فعالية لحمل مشاريع البحث الكبيرة إلى كمالها. إن الشروط الخاصة وتكرار إجازات التفرغ تتغير من جامعة إلى أخرى، وأكثرها شيوعاً فصل دراسي مدفوع الأجر كاملاً كل ست سنوات، وغالباً مع خيار سنة كاملة مع دفع نصف الأجر. وللعديد رأي صغير نسبياً في تغير تلك الفكرة، ولكن في معظم الأماكن لا بد من موافقته على كل إجازة ويتأكد من أن عمليات التدريس لن تتعطل بسبب عدد من إجازات أعضاء الهيئة التدريسية. وليس من المدهش أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بإجازة تفرغ وهم خارج الكلية لا يرغبون أبداً في أن يخبرهم رئيس قسم أو العميد (بصورة أقل كثيراً) بأن خططهم تخضع للفحص والتدقيق، وردود فعل العمداء المدهشة للطلبات على المزيد من

المعلومات التي تسمح لهم بكتابة تفويض أفضل للمرشح! ولكن مسؤوليات العميد – المالية والبرامجية – تجعل من هذه المراجعة ضرورة مطلقة.

يستطيع العمداء تقديم المساعدة بطريقتين مهمتين جداً. أولاً، مع أن عضو الهيئة التدريسية يتقاضى راتبه كاملاً وبذلك لن يترك أية أموال مؤقتة، ولكن القسم لا يزال بحاجة إلى تعيين بديل عنه أو تغطية مهام تدريس ذلك الشخص بطريقة ما، بفرض أن واحداً من سبعة من أعضاء الهيئة التدريسية يرغب في إجازة تفرغ في سنة معينة، فيمكن أن يعني ذلك مشكلة مهمة في قسم كبير، خاصة إن لم يكن هناك من يستطيع تدريس مواد الزميل الغائب، وفوق كل ذلك إذا وجد تمويلاً خارجياً يغطي سنة كاملة من إجازة البحث. إن محفظة العميد تستطيع عادة تقديم بعض المساعدة على الأقل لأستاذ زائر، وهذا يوجد فرقاً بين الموافقة على إجازة أو تأخيرها. والفكرة الجيدة أيضاً أن توجد بعض الأموال القريبة لاستخدامها على أساس قضية بعد قضية. ويجب تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم طلبات لتنمية أموال الهيئة التدريسية من الصناديق القومية ومن المنظمات الثقافية مثل جمعية المكتبات المدنية الأمريكية ACLS، ولكنهم يستطيعون أيضاً السعي للحصول على أموال تنمية الهيئة التدريسية من الكلية.

ثانياً، تعتمد قيمة إجازة التفرغ على نقل جزء من الوقت على الأقل، أو الوصول إلى الأرشيف أو السفر للعمل مع زميل. وأية مساعدة من العميد بمثل هذه النفقات ستكون استثماراً جيداً في إجازة منتجة خاصة للزملاء الصغار السن الذين هم أقل قدرة على امتصاص هذه التكاليف شخصياً. فإن كان من الممكن، ينبغي على العمداء ورؤساء الأقسام أن يبحثوا عن طرق لإعطاء العضو الذي لا يزال قيد التجربة بعض الوقت يتحرر فيه من التدريس لكي يكمل البحث الذي يجب تقديمه من أجل التثبيت. إن منح مادة تدريسية يطلق عروضاً منافسة في الوقت والتقدير؛ ومع أن

ذلك من المكلف تقديمه لكل شخص، فإن تخصيص فترة فصل دراسي للبحث هبة ثمينة سيستغلها كل أعضاء الهيئة التدريسية من صغار السن من أجل فائدة جيدة.

التعامل مع العروض الخارجية

على مدى سنين قامت الجامعة بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية تشجيعاً ضمناً كي يحصلوا على عرضاً خارجياً بوصفه أفضل طريقة (أو الطريقة الوحيدة) للحصول على زيادة كبيرة في الرواتب - ومن ثم اشتكت مر الشكوى بأن أعضاء الهيئة التدريسية متقلبون لأنهم حصلوا بطريقة ساخرة عروضاً خارجية من دون أن ينووا قبولها. في هذه الحالة، إن المنطلق الذي ينطلق على أعضاء الهيئة التدريسية هو بالتعريف، إن أية جامعة تقدم لي عرضاً لأقدمه إلى رئيس القسم أو إلى العميد هي «جامعة أفضل» وسوف تقدم لي «وضعاً أفضل» هنا حتى وإن لم يكن لدي نية في الانضمام إليها. لكن العميد قد يقتبس من خطاب الرئيس كنيدي الافتتاحي: «لنتوقف عن التفاوض بسبب الخوف، ولكن دعونا لا نخاف من التفاوض».

في كل سنة، يأتي عضو واحد من الهيئة التدريسية على الأقل بعرض مغرٍ من مكان آخر، ويتساءل ماذا يفعل به، وكأن العرض قد أتاه من دون دعوة وكأنه غير مستقر بشكل غريب. «إنني أحب المكان هنا، لكن هذا العرض! لم يكن عندي أي فكرة بمجيئه، وأخبرتهم بأنني مسرور في مكاني، لكنهم يضغطون علي ويعرضون راتباً أعلى و سيعطونني مركزاً لأديره». هذه منطقة انزلاق شديد، حيث تكون الأخطاء في كلا الاتجاهين ذات نتائج سيئة ودائمة. فالإخفاق في الرد القوي على العرض الخارجي يمكن أن يكلف الكلية زميلاً ذا قيمة كبيرة؛ والرد دون حماس يمكن أن يقنع عضو الهيئة التدريسية الوسط في البقاء مبدداً أفضل فرصة لخلق نافذة لتعيين أقوى.

لأن معظم العروض تشمل الراتب أو الاعتبار المالية الأخرى، فإن الموظف التنفيذي بالقسم يأخذ المفاوضات إلى العميد سريعاً. وهنا بعض الإرشادات لتناول هذه العملية.

هل يوجد عرض حقاً؟

يبدو أن لدى كل عميد قصة يرويها عن عضو من أعضاء الهيئة التدريسية الذي قال إنه «تلقى عرضاً» وتبين فيما بعد أن هذا يعني هناك فرصة ما لعرض في الهواء. وقد يتابع عضو الهيئة التدريسية إعلام الموظف التنفيذي بالقسم حول الترشيح الذي يتقدم تقدماً حقيقياً، وذلك بغرض جس النبض محلياً ولجعل الموظف التنفيذي بالقسم يبدأ بإعداد الرد إذا ما وصل العرض حقاً، ولكن ينبغي ألا يقوم أي شخص بإعداد عرض مقابل استجابة إلى الوضع النهائي، أو المقابلة الثانية أو مكالمات هاتفية منقولة من مكتب العميد الآخر، أو رسالة مشاهدة سوف ترسل بالبريد إلى عضو الهيئة التدريسية في الأسبوع القادم. وعبارة «الشيك بالبريد» لا تستحق أكثر مما تستحقه في مكان آخر. يستطيع رئيس القسم أن ينبه العميد إلى الوضع الذي يبرز، ويستطيع أن يتحدث عن القضايا، ولكن فقط عند استلام نسخة من رسالة العرض، يستطيع أي شخص إعداد عرض رسمي بالمقابل.

هل المرشح زميل ذو قيمة كبيرة؟

يجب أن يستشير العميد رئيس القسم قبل أي يناقش القضية مع عضو الهيئة التدريسية. من بين الأسئلة التي يطرحها العميد: إذا غادر هذا الشخص هل يحتمل أن يعين القسم شخصاً أفضل منه؟ وكيف يناسب هذا الزميل حاجات القسم؟ هل هو مهتم أصلاً بالوظيفة الأخرى أم أن هذه بالأساس خدعة ليحصل على زيادة كبيرة أو ليحصل على سنة إضافية كإجازة بحث؟

من قدم العرض؟

حتى ولو كان العميد والقسم يريدان الاحتفاظ بهذا الزميل، فقد لا يكون ضرورياً أو مناسباً منحه عرض مثيل للعرض بصورة كاملة. ويجب دراسة العوامل مثل التميز

النسبي للمكان الآخر، والفرق في المستوى المعيشي والمناخ والمكتبة وحجم القسم. إن قائمة العوامل طويلة وستكون مختلفة في كل حالة. فالأستاذ الزميل في جامعة ميتشيغان الذي يعرض عليه وظيفة أستاذ كامل في كلية غير متميزة وذات أربع سنوات دراسية، لا يفاوض من قوة. وقد يكون هناك عوامل شخصية (انظر القسم الذي يلي) تجعل الفرصة أكثر جاذبية وتغير موضوع العرض المقابل تغييراً جذرياً.

ما الذي يجب أن تشمله المفاوضات؟

إن قائمة بنود المساومة محدودة بشكل لا بأس به، لكن يمكن أن يكون العميد راجياً تماماً بمناقشة بعض البنود مع هذا المرشح ولكن ليس مع الآخرين. أي منها هو؟ اجازات التفرغ المبكرة أو الإضافية، والوقت المتروك لمشاريع معينة، والأدوار الإدارية (أو الاعضاء من مثيله) والأموال للمركز الذي أراده الفرد دائماً، الوظائف المضافة في القسم لدعم دوره في الحقل، والمواعيد الصيفية، ودراسة القيادة في بلد آخر... ينبغي أن يفهم العميد أية مواضيع هي على الطاولة وأية مواضيع ليست كذلك قبل التحدث إلى عضو آخر في الهيئة التدريسية. ويستطيع رئيس القسم أن يكون مساعداً جيداً في وضع هذه القضايا في صورة واضحة إلى العميد. ويأتي الدور الثاني للعميد، عندما يكون من المناسب والمجدي، لأن الكلية تستطيع تقديم الدعم الذي لا يستطيع القسم تقديمه.

إظهار التقدير

إنه من الطيش أن نفترض أن عضو الهيئة التدريسية يعرف بأنه مقدر التقدير الصحيح. فالسرعة التي يقابل بها العميد الزميل، والقضايا التي تثار والعبارات المستخدمة في مناقشة دور عضو الهيئة التدريسية والقسم، وأنواع الحوافز التي تظهر في ملاحظات المرء، كلها ستكون إشارات. لكن فوق كل ذلك، يجب أن يتجنب العميد مخاطرة خسارة واحد من أفضل أعضاء الهيئة التدريسية من أجل بضعة - أو حتى بضعة آلاف - دولارات. إن هامش الفرق ضئيل إذا ما قورن بخسارة زميل خبير وكبير

الولاء. وأحياناً يقع العمداء أو رؤساء الأقسام ضحية مفهوم خاطئ: إذا ما غادر سميث فإننا نستطيع إعطاء راتبه إلى وظيفتين من المرتبة الدنيا وبذلك نحصل على ضعف العمل! ولكن تحويل العشرة إلى خمستين مفيد في المصرف ولكن ليس في القسم.

عقد الصفقات

تحمل مفاوضات العروض المقابلة خطورة عالية في تشويش أنظمة الوضع والمكافأة في القسم والكلية. ما هي قيمة هذا الشخص بالنسبة للكلية؟ هل يرغب العميد في أن يخرق إطار توزيع الرواتب أو أية سمات أخرى من طبيعة القسم؟ من هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين هم الأقرب من هذا الشخص، وماذا سيعني لهم عندما يسمعون (ولو بشكل غير صحيح) ما كسبه هذا الشخص بتقديمه لعرض خارجي؟ ومن المهم التأكد من الأعضاء الذين هم يماثلون هذا الشخص، لأن القضية ستبرز قبل انتهاء المحادثة، وإذا لم يكن لدى العميد إحساس واضح بمن يماثله، فسوف يسر الزميل الجالس في مكتب العميد أن يقدم قائمة بهم. وبطريقة ما، إن الأعضاء الذين يماثلون هذا الشخص دائماً يظهرون بأنهم أعضاء في الأكاديمية الوطنية. وحالما تنتهي الصفقة ويتم قبولها، يقوم كل من يعتقدون أنهم يستحقون مثل ذلك أو أكثر (وهم عصبية كبيرة) بالضغط للحصول على الصفقة ذاتها. ما من كلية تمتلك نظاماً كاملاً للمكافآت، لكن كل كلية تعمل بحسب مبادئ وإجراءات معروفة ومفهومة عموماً. وعندما يقوم العميد بخرق ذلك الإطار المرجعي الذي يفهمه أعضاء الهيئة التدريسية، فإنه لن يخلق ظلاماً فردياً وحسب، لكنه يؤدي إلى فقد الثقة في عدالة العميد وقراره. ويمكن أن تكون نتائجها طويلة ومخرية.

لماذا يكون العرض جذاباً؟

قد يكون إعجاب الشخص بالعرض لأسباب خاصة به وهي مختلفة تماماً عن ما يجعل العرض يبدو جيداً أو سيئاً بالنسبة للعميد. قد تكون الجاذبية سلبية: ليس هنا، وهناك أسباب شخصية للرغبة في تغيير المكان. ربما يروق العرض لاهتمام أو

غرور خاص - أي، يشعر المرء أن تقديره هنا ناقص ويستجيب لعرض ذي تملق أكثر. أو إن العرض في مدينة ذات فرص للزوج. وهكذا. وبعبارة أخرى، قد يرتبط العرض بعوامل لا يتوقعها العميد أو لا يستطيع مجابتهها.

التحدث بصراحة إلى عضو الهيئة التدريسية

قبل التحدث، من المهم الاستماع. وينبغي أن يترك الزميل كي يبسط قضاياها وأن يذكر ما الذي يجعل المكان الآخر جذاباً، ولماذا يسره مغادرة هذا المكان أو لا يسره ذلك. ومن ثم يتحدث العميد حول رؤيته للكلية وفرص القسم القريبة أو في المستقبل القريب، وما هو الدور الذي يقومون به في تلك الجامعة. وسوف يؤدي ذلك إلى ضرر كبير على المدى القصير وإلى أذى كبير على المدى البعيد إن لم يكن صريحاً. إن المقترحات الغامضة بأن أشياء جديدة ستأتي إلى القسم أو إلى الفرد إنما ستزيد التوقعات والحد في العرض المقابل عندما يتبين أن هذه الفوائد هي وهمية. وفوق كل ذلك، إن إقناع الفرد بالبقاء في وظيفة لن ترضيه بصورة واضحة لمدة طويلة هو الوصفة للمرارة الدائمة والقيمة المنخفضة في السنوات القادمة.

أهمية التفاوض

إذا كان لدى العميد عرض مقابل جاهز لتقديمه، فإن الاستنتاج المحتوم هو أن القضية قد حُلَّت قبل عرضها بل وقبل سماع السؤال. وهذا ما يجعل عضو الهيئة التدريسية يحقد بسبب ضياع الوقت على أسئلة ليست ذات معنى. إن الأفضل من ذلك كثيراً هو تحديد موعد لإعطاء الجواب الثابت، وكذلك ليقدّم الجواب شخصياً، وأن يتبع ذلك رسالة في اليوم نفسه تثبت الشروط وتطلب جواباً عليها في أقل من أسبوع.

تجنب أوراق الترفيع أو التثبيت

من المحتمل تماماً أن يتضمن العرض الخارجي ترفيعاً في المرتبة (أو إلى رتبة أستاذ مساعد، أو فرصة تثبيت). وقد يكون الضغط للاستجابة بالنوع نفسه غير محتمل. ولكن ينبغي على العميد أن يناقش تلك القضية لسبب بسيط وعلمي: يجب

أن تذهب هذه القرارات عبر القسم وربما تكون توصية الهيئة التدريسية في الكلية، دون ذكر الرئيس والمدير الإداري. ويمكن أن يعد العميد باقتراح الترفيع، لكنه لا يستطيع تقديمه إذا عارضه الآخرون، وحتى لو نجح مثل هذا الاستثناء الخاص، فإن حذف عملية المراجعة الرسمية أو فرضها في أي حال يقوض شرعيته. ومن الأفضل إعطاء وعد بمراجعة سريعة عبر القنوات المعتادة، ولكن مع الشرح بأنه من غير الممكن عرض أستاذية كاملة لأن المكان الآخر فعل ذلك فقط. إذا كان عضو الهيئة التدريسية جيداً فعلاً، فسوف يكون لديه الثقة بتلك المراجعة ويثق بالعميد لمتابعة ذلك. وإن لم يكن هناك ثقة، فلدى العميد مشكلة على كل حال.

إعادة التنظيم والتقاعد

الطبيعة تكره الفراغ. وأعضاء الهيئة التدريسية تخشاه. فبعد التثبيت يأتي السقوط الحر لمهنة مع قليل من الإجبار أو القيود. فبالنسبة لمعظم أعضاء الهيئة التدريسية، إن التقدم إلى التثبيت يعني الحرية لتخيل المشاريع والمواد الدراسية والأدوار التي كانت تعتبر خطيرة في الفترة التجريبية لعضو الهيئة التدريسية. وبالنسبة للقليل منهم – ومن المهم أن نؤكد أننا نتحدث عن أقلية صغيرة – إن صدمة (التثبيت في الوظيفة) الذي لن يقطعه إلا إساءة كبيرة فقط تؤدي إلى نوع من الشلل. لأن كل شيء ممكن، فلا شيء مطلوب.

لدى كل عميد مثل هؤلاء الأعضاء في الهيئة التدريسية. ومن الحظ أنهم متفرقون في جميع أنحاء الكلية بدلاً من أن يتركزوا في وحدات ضعيفة قليلة. وبالنسبة للقسم، إن العدد الصغير من أعضاء الهيئة التدريسية الذين هم في منتصف فترة وظائفهم غالباً ما يكونون أقل همماً مما يظن العميد أنهم. وفي عيون القسم، إنهم زملاء منذ زمن طويل وأصدقاء، وربما جيدون جداً في إسدائهم النصح للطلاب وفي تدريسهم المواد التدريسية في المستويات الدنيا، وهم أصدقاء حميمون.

ما الذي يستطيع العميد فعله مع هذه المجموعة ذات الإنتاج المنخفض؟ إنهم مثبتون ونقلهم من التثبيت - ويجب أن يكون - غاية في الصعوبة. إن أكثر ردود الفعل شيوعاً هنا هو تجاهل المشكلة. الأستاذ المشارك الدائم يتقاضى زيادات أقل، وفي بعض الأحوال لا يتلقى أي زيادة في جميع السنوات حتى النهاية، وهكذا فإن كلفته أقل، وربما يدرس مادة دراسية إضافية، وبذلك يجنب الحاجة إلى أساتذة يكلفون أكثر ويريدون أن يعملوا أقل وأن يأخذوا المزيد من المال. ولكن ذلك لمجرد ترك الزملاء النائمين أن يستلقوا. وفي الحالات المتطرفة، لقد كان العمداء الذين يستطيعون فعل ذلك بأنهم ببساطة يدورون حولهم، وبالنتيجة فإنهم يعاملونهم وكأنهم غير مرئيين، ويوظفون بدائلهم بينما ينتظرونهم حتى يتقاعدوا. وتشمل التكاليف المكتب والراتب والفوائد وتراجع المبادئ الأخلاقية بين الزملاء الذين يرون أن عدم الكفاءة تتم مكافأته.

إن المشكلة مستحيل تقريباً معالجتها من موارد القسم. والأكثر من ذلك، إن لدى العميد الكثير ليكتسبه من قرار عادل. الخطوة الأولى في الحصول على إحصاء جيد للقضايا، التي تتراوح من المتوسط والحديث إلى المدى الطويل والشديد. والخطوة الثانية في إعداد فرص ذات مدى قصير (سنتين) تشجع أعضاء الهيئة التدريسية حتى يصبحوا أكثر إنتاجاً في التدريس أو البحث.

هنا مثالان للتوضيح. قام عميد في جامعة بحث كبيرة بمراجعة قسم اللغة الإنكليزية ولاحظ أن ثلث أعضاء الهيئة التدريسية ينتجون عدداً صغيراً من المنح أو لا ينتجون أيّاً منها، لكن معظمهم لا يزالون معلمين جيدين في تدريس الطلاب قبل التخرج ويزعمون أن لديهم مشروعاً في الأعمال - كتاب مشتق من أطروحة عمرها عشرون عاماً، في معظم الأحوال. وبالتشاور مع الموظف التنفيذي بالقسم، عرض على ما يصل إلى ثلاثة أعضاء في السنة فصلاً دراسياً إجازة من التدريس إذا كان لديهم مشروع يمكن إنجازه بصورة معقولة في ذلك الوقت. وزمن الإجازة هذا لا يحسب من سنة التفرغ، لذا لا يزال الحافز بإجازة أخرى،

إذا حملت هذه الإجازة ثمرأً. وفي نهاية الإجازة، يجتمع الموظف التنفيذي بالقسم بعضو الهيئة التدريسية. ما الذي تم فعله؟ كيف ينظر الزميل إلى فرص المنح التي تم تشييطها؟ وهل يمكن أن تكون الزيادة في الأفق مع تكملة الكتاب في النهاية؟ ومن المدهش أن شخصاً واحداً في كل سنة أعيد إليه النشاط للبحث وأخيراً أنهى عشرين سنة من التسكع في رتبته.

رأت عميدة أخرى من كلية صغيرة تركز على التدريس المشكلة بشكل آخر. كانت المشكلة هنا الأساتذة الذين فقدوا تركيزهم على الصفوف، وتطوير المواد التدريسية، وإرشاد الطلاب. هذه المرة، ذهبت العميدة إلى أعضاء الهيئة التدريسية المعنيين وطلبت مساعدتهم. أنتم أساتذتنا الكبار الذين وضعوا خطوتهم الأولى ذات مرة كمعلمين، ولكن السنوات القليلة الماضية جاءت بتغيرات في الكيفية التي تصنع بها الأشياء، وكم كنتم تشعرون بأنكم منشغلون بمهنتكم. إنني أعلم أنكم أساتذة جيدون، لذا كيف يستفيد زملاؤكم الحديثون من موهبتكم؟ وكيف أستطيع أن أساعد بذلك؟ في جميع الأحوال، كان أعضاء الهيئة التدريسية معنيين لأن العميد مهتم ببذل جهد شخصي. فقد تبنى كل عضو أستاذاً حديثاً كمتدرب، وفي معظم الأحوال أيقظ هذا عندهم حبهم الشخصي للتدريس وذلك بمراقبة أستاذ آخر. وكمكافأة أعطي كل منهم الفرصة ليبتكر مادة تدريسية خاصة ويعلمها هو والمتدرب معاً. واستفاد الجميع من هذا الحل، وليس أقلهم الأستاذ الحديث الذي رأى ما يستطيع الإداري المهتم تحقيقه ولم يستطيع تعلمه من زميله الذي لم يعد يراه فوق قمة الجبل.

في بعض الأحيان يجب أن نقبل ببساطة دليل العقد الماضي ونبدأ برسم خطة لتقاعد مبكر.. ومقابل كل عضو في الهيئة التدريسية الذي أقسم أن يموت وراء مكتبه، هناك آخر يخشى أن ذلك بالفعل هو ما ينتظره أمامه. وبما أن الفرصة أعطيت ليتحكم المرء بوقته بدلاً من الكدح في عمل لم يعد يثير الاهتمام منذ زمن طويل، من هو الذي لا يتحدث على الأقل عن الخيارات؟ وهنا مرة أخرى، على الرغم

من أن رئيس القسم هو الذي يُحتمل أن يعرف من يمكن أو يجب اعتباره صفقة، فإن القسم لا يملك الموارد ولكن العميد هو الذي يملكها، وإن التقاعد يمكن أن يكون فرصة أيضاً لجر القسم إلى مناقشة الاتجاهات الجديدة.

من بين الاحتمالات التي نجحت (لدى الكليات الخاصة مرونة أكبر من الكليات العامة، لكن الثانية ذات مزايا خاصة بكونها مدعومة بغطاء من الدولة وبنظام تقاعد ضخم) تقديم زيادة ضخمة إلى أساس راتب الدوام الكامل الذي يشمل تقليص التعيين من دوام كامل إلى نصف دوام خلال فترة ثلاث سنوات. ويجعل هذه المساهمة في التقاعدية تتدفق، ويجعل عضو الهيئة التدريسية يتكيف مع الدخل المنخفض، ويزيد من مقدار الزمن الحر في كل سنة. وبعد ثلاث سنوات يكون معظمهم مسرورين لأن لديهم حريتهم؛ فقد قاموا بالتخطيط المالي اللازم وهم شاكرون للجامعة التي ظنوا لزمن طويل أنها مستغلة. وطريقة أخرى ناجحة هي أن يتقاعد عضو الهيئة التدريسية ويبدأ بسحب الفوائد بينما توافق الكلية على إعادته لتدريس لمادة دراسية واحدة في السنة لفترة محددة (يجب ألا ينفذ ذلك إذا كان السبب الرئيسي للتقاعد هو التدريس السيئ). وبالمقابل، تقوم الكلية بإضافة فوائد التقاعد إلى رقم الراتب الحالي لفترة ثلاث سنوات.

في الأنظمة حيث تحسب الفوائد التقاعدية على معدل أعلى راتب سنوي لثلاث أو أربع سنوات، يستطيع المرء أن يعطي زيادات على الراتب مفروضة لمدة ثلاث سنوات وذلك لرفع المعدل الذي تحسب على أساسه التقاعدية مقابل التزام خطي بالتقاعد بعد ثلاث سنوات. إن فائدة هذا الأسلوب هو أنه استثمار في التقاعدية، وليس مكافأة لكون الشخص وسطاً.

في كل مكان هناك القضية الصعبة المستحيلة: الأستاذ الفطيع الذي لا يقوم بأي بحث ولا يهتم بالتقاعد. (يفكر المرء بتعليق دوروثي باركر لدى سماعها بموت كالفن كوليدج: كيف استطاعوا القول؟). هذا هو عضو الهيئة التدريسية الذي هو ليس غير سليم جسدياً لينطبق عليه التقاعد بسبب العجز والذي يحتمل أن يعيش حتى الموت. إن أفضل نصيحة نقدمها في حالة كهذه هي ألا نوقع الضرر على الطلاب

والزملاء لمجرد معاقبة هذا الشخص لرفضه ترك العمل. إذا كان من الضروري جداً، يمكن امتصاص الراتب كخسارة تامة (إن كانت الزيادة عادلة - تقرب من الصفر - خلال مدة خموده، ومن المحتمل ألا تزيد عن مستوى تعيينه على كل حال) وتم تخفيض تأثير حضور الفرد وتأثيره المالي بالقدر الممكن. سيكون هناك حقد وشجار من المستوى المنخفض حول هذا الوضع على كل حال. وفي نقطة ما تكون الحاجة للانتقال مع نمو القسم لاتخاذ عمل غير مسبوق تجاه الإزعاج النسبي الذي يسببه هذا الشخص.

من الأفضل كثيراً، إذا أمكن، أن تجد طريقة إيجابية تحفظ روح الكلية وكرامتها، وتضيء الشمعة التي جاءت بأعضاء الهيئة التدريسية إلى المهنة، وتعترف كذلك بأن الطبيعة تغيرت ولا يستطيعون الإدعاء بأنهم يشاركون مشاركة كاملة في الوضع الجديد للقسم. إذا كان للعميد أية سلطة للإقناع المعنوي فإن هذا هو الوقت ليمارسها. ومن الدائرة الكاملة القادمة من التأثير المفيد الذي يستطيع العميد فعله بالتعيين، يستطيع العميد أن يُبسّط عملية الانفصال التي تشهد نقطة النهاية لمهنة عضو الهيئة التدريسية.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Arreola, Raoul A. *Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System* (2nd ed.). Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Boice, Robert. *The New Faculty Member: Supporting and Fostering Faculty Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Boyer, Ernest. *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, N.J.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.
- Chafee, Ellen Earle, and William G. Tierney. *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: ACE/Macmillan, 1988.
- Graham, Hugh Davis, and Nancy Diamond. *The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Kaplan, Matthew (ed.). *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*. Vol. 18. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Katz, Richard N., & Associates. *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Krahenbuhl, Gary S., and Patrick M. McConeghy. "The Integration of Faculty Responsibilities and Institutional Needs." Paper presented to the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Oblinger, Diana G., and Richard N. Katz (eds.). *Renewing Administration. Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Project on Faculty Appointments, Harvard Graduate School of Education. *Faculty Appointment Policy Archive* (CD). Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Rosovsky, Henry, and Inge-Lise Ameer. "A Neglected Topic: Professional Conduct of College and University Teachers" (pp. 119-156). In William G. Bowen and Harold T. Shapiro (eds.), *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Scarborough, Elizabeth. "Retirement Arrangements for Faculty." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125-131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Smith, Holly M. "Getting and Keeping Good Department Chairs." Paper presented at the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Trower, Cathy A. (ed.). *Policies on Faculty Appointment. Standard Practices and Unusual Arrangements*. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Watt, Stephen. "Faculty." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 132-152). New York: Routledge, 1999.





الفصل العاشر

دور العميد في البرامج الأكاديمية

يقف البرنامج الأكاديمي في قلب الكلية، وفي النقطة التي فيها جميع القوى التي تخلق التحول الأكاديمي الحديث - توظيف الهيئة التدريسية، وقبول الطلاب، وبناء المعامل الفيزيائية الشاسعة وصيانتها، والتغذية الصبورة للمكتبة والموارد الأخرى. وبدونها لا أعضاء الهيئة التدريسية ولا الطلاب لديهم سبب للإجتماع، والجامعة نفسها لن يكون لديها سبب للوجود. وبهذا المعنى على الأقل، يُكون البرنامج الأكاديمي الاهتمام المركزي للعميد؛ ومع ذلك، إنه ملك لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يصممونه ويدرسونه، والعميد الذي يتصرف من جانب واحد بالبرنامج الأكاديمي من دون موافقة أعضاء الهيئة التدريسية يلعب بالنار. ما الذي يجب على العميد فعله ببرامج الكلية؟

أنواع البرامج

ينبغي أن نبدأ بملاحظة أنواع البرامج التي تقدمها الكلية. على الرغم من أن المواد المنفردة تقدمها وحدة ما، سواء كانت قسماً أو برنامجاً، يمكن أن تعود إلى بضع وحدات تكون العناصر المكونة لبناء مناهج متنوعة.

المتطلبات على نطاق الكلية

إن معظم كليات الآداب الليبرالية، وعادة جميع كليات الدراسة الجامعية التي تشكل جزءاً من بناء الجامعة، لها شكل ما من متطلبات التعليم العام (GER). وهدفها ضمان أن جميع الطلاب لديهم بعض التوسع في تحضيرهم، بغض النظر

عن مجال تخصصهم. وبدأت هذه الطريقة حقاً كطريقة للحفاظ على شخصية عامة من تعليم كلية القرن التاسع عشر بينما تحافظ على طريقة اختصاصية أصبحت السمة المميزة للمناهج الأمريكية في القرن العشرين.

يتعثر تنوع التصاميم لمتطلبات التعليم العام؛ قد تؤدي مقارنة الخيارات المتوافرة في أنحاء البلاد بالملاحظ العابر - وتؤدي بعدد من الطلاب المحبطين - إلى الاستنتاج بأن ما هو مشترك بين هذه المتطلبات هو تصميمها بحيث تجعل الطلاب يقفزون خلال أطواق ويحافظون على التسجيل في بعض الأقسام. بالتأكيد أن الأهداف معقولة أكثر من ذلك، لكن كلا الاستنتاجين مفهومان. لبعض الخطط متطلبات عريضة مذكورة، مثل ثلاث مواد دراسية، وتكون واحدة منها في العلوم الإنسانية وواحدة في العلوم الاجتماعية وواحدة في العلوم؛ والخطط الأخرى أكثر خضوعاً للسيطرة، وتتطلب الاختيار من قائمة محددة لكل مجموعة أو من أصناف محددة عن كتب أكثر (الحضارة الغربية، دراسات عالمية، التفكير الكمي). وتقدم كليات أخرى، مثل كلية السانت جون، مجموعة مصممة خصيصاً من مجموعة من مواد علمية متداخلة، وربما تكون مجموعة تمثل خبرة طلاب السنة الأولى. وعادة ما يكون جزء التدريس العام في مناهج الآداب والعلوم يعادل عمل ثلاثة فصول دراسية أو ما يقرب من ثلاثة أثمان (8/3) من عمل المادة الإجمالي. وفي كليات الأعمال أو الهندسة أو الزراعة تكون النسبة أقل من ذلك، وغالباً ليست أكثر من عمل فصل دراسي واحد.

المواد الاختصاصية

المادة الاختصاصية الجامعية، وهي مشبك برامج الكلية الأمريكية لأكثر من قرن من الزمن، وهي عكس المتطلبات في جميع الكلية: إنها تشكيل من وحدة أكاديمية مفردة لما يجب أن يتعلمه الطالب حتى يدعي معرفته في مجال معين. وقد يتطلب هذا مواد دراسية تقدمها أقسام أخرى (مثل التاريخ القديم لتخصص الكلاسيكيات)، لكن القرارات المماثلة تتخذها وحدة الاختصاص فضلاً عن ذلك، مع أن معظم مواد

الاختصاص لها مواطنها في الأقسام التي تعلن ولاءها لتعليم لاختصاص واحد من المعرفة - علم النفس أو الهندسة الميكانيكية أو تاريخ الفن - مع بعض الإضافات من مكان آخر، فإن كل سنة تأتي ببرامج أكثر لا تمثل رسالة أية وحدة واحدة لكنها خليط من أعضاء الهيئة التدريسية والمواد الدراسية من عدة وحدات. وأصبح بعض هذه علوماً خاصة بحد ذاتها (مثل الدراسات النسائية) وحصلت على وضع القسم في العديد من الجامعات.

ولكن مهما تكن الوحدة ذات المادة الاختصاصية، فإنها شكل متميز من المتطلبات الأكاديمية، والتي بدلاً من التقدم بافتراضات مشتركة حول ما يجب أن يعرف الطلاب، أو ما يعدون لتعلمه، تبين ما هي متطلبات الإعداد المتميز. ليس من المدهش أن تقوم الأقسام والبرامج بحماس لتحمي حق وضع أية متطلبات لمادتهم الاختصاصية وتعديلها، ولكن لا يتمتع أي قسم من الكلية بالحرية المطلقة بحيث تكون متطلباته الأكاديمية حرة وخالصة من موافقة مجموعة أكبر من أعضاء الهيئة التدريسية، وعادة هي لجنة المنهاج.

المواد الثانوية

على الرغم من أن المادة الاختصاصية سمة عالمية تقريباً في التعليم الجامعي قبل التخرج، فإن المادة الثانوية أقل شيوعاً. ماذا يكلفك أن تعرف ما يكفي حول اللغة الفرنسية أو الاقتصاد لتذكرها كسمة خاصة لدراساتك، ولكنها لا تكفي لأن تدعي أية خبرة؟ أن تكون صديقاً، متميزاً عن معرفة عابرة أو صديق حميم؟ تشغل المادة الثانوية أرضية متوسطة بين متطلبات التعليم العام، التي تقدم مجابهة مختصرة مع مواد كثيرة، وبين المادة الاختصاصية ذات الالتزام الكبير نسبياً بمجال واحد (وغالباً ما يكون مقدار العمل في المادة يوازي عمل جميع متطلبات التعليم العام). تحتوي المادة الثانوية النموذجية خمس أو ست مواد فصلية، أو ما يقارب نصف مقدار المادة الاختصاصية والسمة المميزة الأخرى للمادة الثانوية هي أنها عادة مادة اختيارية. يجب على الطلاب تنفيذ متطلبات التعليم العام وأن يكون لديهم

مادة اختصاصية، ويمكن أن يأخذوا مادة ثانوية. وهي مثل المادة الإختصاصية، إنها مسؤولية القسم، لكن الطلاب أقل اندماجاً بالقسم وهم بالفعل (ينتمون) إلى مكان آخر، في مادتهم الإختصاصية. وبهذه الطريقة، يمكن أن تشعر أن المادة الثانوية امتداد لمتطلبات التعليم العام بدلاً من أن تكون كمادة اختصاصية جرى تقليصها، ومن الشائع أن تسمع الطلاب وهم يأسفون لأنهم يبدون مهتمين بوضع موادهم الثانوية أكثر مما يهتم القسم بذلك.

برامج الاختصاصات المتداخلة

وأخيراً، بينما يستمر تكاثر البرامج وينعكس النمو المتفجر في عمل العلوم المتداخلة، يعبر المزيد من البرامج حدود الكلية أو الوحدة لتدمج العناصر من أجزاء أخرى من الجامعة. على سبيل المثال، تشمل الدراسات البيئية غالباً عملاً من الزراعة أو الهندسة أو الصحة العامة أو القانون إضافة إلى بضع وحدات في الآداب والعلوم. كما في متطلبات التعليم العام، يمكن أن تكون إنشاء ومراقبة هذه البرامج صعبة على أعضاء الهيئة التدريسية في أية كلية، ولكن مثل هذا التعاون ضمن الجامعة كلها حيوي لصحة البرامج الأكاديمية ككل.

دور العميد

بناء على ذلك، وعلى الرغم من (ملكية) الهيئة التدريسية للمنهاج على مستوى الكلية والوحدة، إن للعميد دوراً ضرورياً يقوم به في تطوير المنهاج وازدهاره وتجديده في أربعة مجالات على الأقل.

ملء رسالة الكلية

بالإضافة إلى اهتمام الهيئة التدريسية الواسع بأنواع المعرفة والمهارة التي يحتاجها كل طالب (متطلبات التعليم العام) واهتمام الأقسام المنفردة بما يحتاج أن يعرفه الطلاب في التخصص لديهم، يوجد سؤال ثالث: ما هو مدى البرامج التي يجب على الكلية أن تقدمه لكي تلبي رسالتها الأساسية؟ هل تستطيع كلية آداب

وعلوم أن تفلح من دون أن تقدم أشياء جديدة، في حقل مركزي مثل الفلسفة أو الفيزياء؟ هل يجب (أو ينبغي) أن تضيف برنامجاً في دراسات البيئة، إذا لم يكن لديها برنامج حالياً، حتى تكون محترمة؟ هل ينتمي علم الحاسوب إلى كلية الهندسة أم إلى كلية الآداب والعلوم هل اقترح برنامج جديد في دراسة القارة القطبية الجنوبية يتلاءم مع رسالة هذه المدرسة؟

ينبغي على العميد، بعد أن يتسلح بأفضل نصيحة من لجنة المنهاج وقادة الهيئة التدريسية الآخرين، أن يدرس ما هي الأجزاء من القائمة الحالية للبرامج التي لا تتلاءم مع دعم الكلية المستمر - من حيث أنها تلائم رسالة الكلية وأهدافها. وتبرز اعتبارات أخرى أيضاً، مثل الموارد، ولكن لا معنى للانزعاج لإيجاد المال من أجل شيء خارج عن أهداف الكلية الحقيقية. وبالمقابل، ما هي المجالات غير الممتلئة الآن والضرورية للكلية ليكون لديها مدى مجالات ملائم؟ والإغراء الدائم هنا هو إضافة أحدث مجال ثانوي ساخن، وعادة بكلفة كبيرة، على أمل أن تُرى الكلية كرائدة فتجذب مزيداً من الطلاب الأقوياء، ولكن إن لم يلائم هذا المجال الثانوي الساخن المهمة الجوهرية للكلية وكان ينافس البرامج القائمة والمركزة على الموارد، فسرعان ما يصبح تحويلاً للانتباه مكلفاً جداً.

مراقبة الجودة

يفخر أعضاء الهيئة التدريسية بتخصصاتهم المختارة، كما تفتخر الأقسام ببرامجها، وتكسب الجامعة الكثير من سمعة الجودة في جميع عملياتها. وتتخذ البرامج القوة والناضجة الخطوات اللازمة لتحمي الامتياز الذي بذلوا في سبيل بنائه جهداً كبيراً، وكان العميد حكيماً في توجيه الدعم المالي والسياسي لتلك البرامج: اعتراف عام وقوي بإنجازاتهم، وزيادات الميزة التي تعكس عملهم، وثمة هامش من الموارد المضافة لحماية صفوف الشرف ذات الجودة العالية، وهكذا.

ولكن الجودة غالباً ما تبدو أنها ضحية اعتبارات أخرى، وليس أقلها الاعتبارات المالية. يقبّل العميد العديد من الاعتبارات، ويكل النوايا الحسنة بالعالم، إن الحفاظ على جودة البرامج الأكاديمية بصورة متساوية عمل صعب جداً. وتعاني الأقسام دائماً من الضغط للاستفادة مما لديها غاية الفائدة - معالجة التسجيل الكبير والمجدي مع الهيئة التدريسية لديها ومهام المدرسين والاستفادة المجدية من مكان الصفوف والمخابر وطبعاً ميزانياتهم العملية، على سبيل المثال. وفي الوقت ذاته ومن دون أي إحساس ظاهري بالتناقض، تتبجح الكلية بالتزامها بالصفوف الصغيرة وسهولة الوصول إلى الأساتذة والفوائد الأخرى كافة التي على خلاف قوي مع هذا الإلحاح على الكفاءة.

من المفهوم أن تكون استجابة القسم المحارب بزيادة حجم الصف، واقتطاع المواد التدريسية التي لا تجذب عدداً كافياً من الطلاب (حتى وإن كانت المواد من بين أكثر المواد إبداعاً وأفضلها تدريساً)، وتكليف عدد من الأساتذة المساعدين والملحقين بتدريس أكبر عدد من الصفوف. وفي أقسام اللغة والآداب ذات برامج الدراسات العليا، مثلاً، من النادر بالنسبة لعضو نظامي في الهيئة التدريسية أن يدرس في السنة التمهيديّة في اللغات؛ وتظهر الصيغة ذاتها في الرياضيات وفي أماكن أخرى. في هذا الوضع، يعرض الطلاب الخريجون على أساتذتهم كأساتذة، وإن كان القسم مسؤولاً عن متطلبات في جميع أنحاء الكلية، فإن عدد كبير من طلاب الجامعة سيأخذون المادة الدراسية ولا يهم كيف يدروسونهم إياها بدون مبالاة. وهناك مكسب مهم في هذا الترتيب، تدريب الطلاب الخريجين على أن يكونوا أساتذة إضافة إلى كونهم متقنين، وبعض الطلاب الخريجين أساتذة جيدون جداً بالفعل. ولكن التحليل لهذا العمل في جميع أنحاء البلاد يقترح بأن الدافع هو زيادة التسجيل والتعامل مع المواد إقتصادياً أكثر من العمل على مهارات الأساتذة الجدد.

يواجه برنامج الدراسات العليا أيضاً المخاطرة المعاكسة: سوف يقوم بتدريس طلاب الدراسات العليا قلة من أكبر أعضاء الهيئة التدريسية كمكافأة تأتي مع تقدم السنين. وهذا يمكن أن يعزل طلاب الدراسات العليا عن باقي أعضاء الهيئة

التدريسية، وفي الظاهر يبدو أن القسم يعطي برنامجاً مهماً ذا أساتذة مشهورين يديرون حلقات دراسية في اختصاصهم تتميز بالمجموعات الصغيرة، بينما الواقع هو أن الصفوف صغيرة لأنها كثيفة وعفا عليها الزمن، هي ملجأ لأعضاء الهيئة التدريسية غير الملائمين لتعليم طلبة الدراسات الجامعية ولا الصفوف الكبيرة.

تعرض مثل هذه الأحوال جودة برنامج الكلية إلى الخطر. ينبغي أن يعمل العميد مع رؤساء الأقسام كمجموعة ليتأكدوا من أن الأمور التي تعيق جودة البرامج معروفة ويعالجها أصحاب العلاقة. ربما تأتي المشكلة من فقدان الحذر في لجان الهيئة التدريسية مثل لجنة معايير المنهاج والمعايير الأكاديمية. ويجب أن يجلس العميد مع تلك اللجنة ومن ثم يعقد سلسلة من المناقشات حول المعايير في اجتماعات الهيئة التدريسية، ويتأكد من أن الأقسام تفهم ما هو مطلوب منها في عروض المادة الدراسية أو البرنامج. وسيسر لجنة المراجعة أن تؤدي مهمتها بعناية وعلى الوجه الصحيح إذا ما عرفوا أن معهم دعم الكلية لمتابعة الجودة في كل مستوى.

وربما جرى التكليف بالمواد الدراسية بصورة غير مناسبة في بعض الأقسام، كما وصفناها سابقاً. فيستطيع العميد أن يتحدث مع رئيس القسم ومع القسم بكامله إذا كان ذلك ضرورياً حول توزيع التدريس والدورات الأخرى في القسم بكامله. ويمكن طرح السؤال كمشاركة في تحمل العبء بدلاً من الهجوم على مزلة الزملاء الكبار؛ طريقة إيجابية تبحث عن التحسين يحتمل كثيراً أن تعطي نتائج أكثر من إجراءات عقابية مثل حجب الزيادات أو تبديل حدود الاعتمادات أو رواتب طلاب الدراسات العليا.

ثبات الممارسة

تصمم الأقسام والبرامج مناهجها بالرجوع إلى الممارسة السائدة في التخصصات المثيلة في مكان آخر أكثر من التطلع إلى ما تفعله التخصصات الأخرى محلياً. فتصميم المادة التخصصية بالكيمياء تصميماً متتالياً يختلف تماماً عن

تصميم منهاج التاريخ الأكثر تفككاً، على سبيل المثال، حيث يوجد خيار أكبر وحركة أكثر حرية بين الخيارات. والحقول مثل علم الاجتماع أكثر احتمالاً من اللغة الإنكليزية لوضع نظام تدريب للطلاب كعنصر طبيعي من تدريب الطلاب. فهذا معقول تماماً لأن كل قسم يريد أن يعكس أفضل الممارسات في حقله. وعند تقديم مجال جديد يستخدم المخططون بالضرورة نماذج من ذلك المجال من مكان آخر.

الخطر الدائم نتيجة هذا التطلع إلى الخارج من هو بأن البرامج خارج الكلية ستكون مناسبة بصورة إفرادية لكنها غير ثابتة من واحد إلى آخر من حيث طلباتها. يمكن أن تضيف المادة التخصصية لمادة الكيمياء الحيوية حتى ثلاثة أرباع إجمالي الساعات الكلية التي يدرسها الطالب، وهذا بدوره قد يجعل من المستحيل تقريباً إكمال متطلبات الكلية جميعاً خلال مجمل الساعات المعتمدة الإلزامية. إن كان نظام تدريب الطلاب يحمل ساعات معتمدة جامعية قليلة جداً لكنه يتطلب مقداراً ضخماً من الوقت، فقد يضع الطلاب في موضع يضطرون فيه لمتابعة دراساتهم بدون ساعات معتمدة تعويضية في كشف علاماتهم. ويجب على الكلية أن تضمن أن التغييرات قانونية في كيفية تحديد البرامج لتوقعاتها ولا تحرف الشكل الكلي لبرنامج الكلية أو تضع طلبات غير معقولة للطلاب وهم يقبلون متطلبات التعليم العام ومادة اختصاصهم والنشاطات الجامعية الأخرى.

التنسيق مع الكليات الأخرى

وأخيراً، تهتم معظم الجامعات بالبرامج التي تتجاوز حدود الكلية أو الوحدة لتخلق تجمعات جديدة من أعضاء الهيئة التدريسية أو الطلاب أو المواد الدراسية أو لتعطي قوة مميزة للمناهج الموجودة. وفي جميع الجامعات تقريباً، تعتمد الكليات على بعضها بعضاً في المواد الدراسية لتعليم المعلم، والرياضيات والكتابة الفنية ومتطلبات أخرى. وبطريقة مماثلة، قد تكون كليات الآداب الليبرالية والقائمة بذاتها جزءاً من مجموع كليات تشترك بالمواد الدراسية وبالهيئة التدريسية. ويقع على عاتق

العميد حل المشكلات عندما تتبنى كلية الأعمال لطلابها، مثلاً، متطلبات جديدة تقوم كلية الآداب والعلوم بتقديمها، أو عندما تكون المواد الدراسية التي تقدمها حالياً غير المواد التي يحتاجها طلاب كلية أخرى.

إن السبيل هو إقامة فصول خاصة للطلاب من الكليات الأخرى أو حتى استهدافهم (الأسبانية للمهندسين أو الإحصاء للصحة العامة، على سبيل المثال) أو تقديم مادة دراسية موجودة أكثر من المعتاد وذلك لأنها معتمدة كمادة مطلوبة في مكان آخر. وقد يطلب من عميد الكلية التي تستفيد من هذا الجهد أن يساهم بالموارد للعاملين الإضافيين، أو قد تتوصل الكليتان إلى ترتيب تضعان فيه المواد الدراسية المطلوبة متبادلة بينهما.

تتمتع الكليات المنفردة عادة باستقلال كبير في تحديد برامجها الجامعية وكونها تنشئ برنامجاً يشمل مشاركة الهيئة التدريسية والطلاب من أكثر من كلية، سوف تتطلب تخطيطاً دقيقاً (أي طويلاً) وبعض التنازلات عن الاستقلال الذاتي من كلا الجانبين. ويحتاج العمداء أو ممثلوهم الآخرون لأن يشتركوا مع لجان الهيئة التدريسية المناسبة أو وكلاء الأقسام في وضع القواعد الأساسية لإنشاء البرامج ولصياغة الالتزامات الضرورية في الميزانية والموارد الأخرى. من بين الأسئلة التي يجب أن تعالج هي: هل ستكون هذه اللجان خاصة لتقترح وتراجع مبادرات البرنامج؟ في أية كلية ستركز البرنامج وكيف ستراقب كل كلية تقدمه وجودته؟ ما هي ترتيبات الميزانية لتمول كلا من التدريس والبحث في البرنامج؟ من المسؤول عن تأمين العاملين للمادة الدراسية، وكيف ستكون عملية التسجيل، وما هو عدد الأمكنة التي ستحجز للطلاب من كل مدرسة؟ هل ستخدم لجان المناهج النظامية في كل كلية كوكالة مراجعة، أو هل يتطلب هذا البرنامج المميز الجديد مجلس مراجعة خاص؟ إن الجهد الإضافي والعناية في وضع البرامج الأولى بين الكليات ستؤمن عائداً جيداً من ثقة الهيئة التدريسية واهتمام الطلاب واستقرار التمويل لجهود مماثلة في المستقبل.

مراجعة البرامج

تتغير الأقسام بصورة دائمة، ليس من حيث تركيب الهيئة التدريسية وعدد الطلاب وأنواعهم الذين يلتحقون بموادها الدراسية فحسب، ولكن في حداثة وصحة هذه البرامج. في إحدى السنوات كان في أحد الأقسام العدد الصحيح من أعضاء الهيئة التدريسية، مع المختصين المناسبين لبرنامجها، ووجود مرافق جيدة، وتسجيل قوي من طلاب الدراسات الجامعية، وطلبة دراسات عليا ممتازون. وبعد خمس سنوات أدى تسرب أعضاء الهيئة التدريسية خسارة خبير رئيسي في برامج الدراسات العليا وأستاذ نشيط لمادة دراسية لطلاب الدراسات الجامعية ينتمي إليها عدد كبير من الطلاب من تخصصات مختلفة، أو حتى مجموعة من المتقاعدين مما أدى إلى تدني مستوى القسم. واحتل استخدام الحاسوب مكتبين من مكاتب الأساتذة؛ وارتحل الطلاب إلى مجالات لا زال خبراؤها والنشطاء فيها متواجدين. والنتيجة، على الرغم من عدم وجود أية قرارات سيئة، ولا يزال الجميع يجتهدون في أعمالهم، أصبح القسم أقل صحة مما اعتاد أن يكون. ماذا يستطيع العميد أن يفعل ليتوقع مثل هذه المشكلات وتجد لها الحلول الوقائية؟

إن المراجعات الدورية المنتظمة لجميع الأقسام ومناهجها أداة حاسمة للتخطيط والصيانة أو لتعزيز البرامج الأكاديمية. وعلى العموم، تتغير أحوال القسم بصورة دائمة وكافية لتقوم الكلية بمراجعة دقيقة لكل وحدة كل خمس سنوات. وإذا كانت الفحوص أكثر من ذلك، فإن الأمر يبدو وكأنه إزعاج ومضايقة ولا يعطي القسم الوقت الكافي لينفذ البرامج وليضم طلاباً ليرى إن كانت التغيرات مجدية، بينما إذا كانت المدة أطول من خمس سنوات للمراجعات فإن ذلك سيجعل المشكلات تتضاعف.

إن أهداف المراجعة تحديد مواطن القوة والضعف في عمليات الوحدة وأشخاصها وبرامجها. ماذا فعل القسم ليستفيد من الفرص التي حددتها المراجعة الأخيرة، أو لمعالجة النواقص؟ ما هي الطموحات التي لديه، وهل تتوافق مع رسالة

ومع خطط الكلية؟ هل الهيئة التدريسية بالحجم الصحيح لما تقدمه ولحاجات الطلاب؟ وهل تستخدم مواردها استخداماً حكيماً؟ إن الاهتمام بهذه الأسئلة جميعاً هو صحة البرنامج الأكاديمي.

يريد القسم أن يحدث انطباعاً لدى الكلية بإنجازاته وجودته وطموحاته. وتريد الكلية أن تكتشف حاجات القسم الحقيقية، ومدى جودته وكيف يناسب أهداف الكلية جميعاً. وبإيجاز، يريد القسم أن يستعمل المراجعة كهراوة يطرق بها العميد ليحصل على ما يعتقد مخلصاً بالحصول عليه، بينما يأمل العميد بأن العملية ستكون كإمسك مرآة أمام القسم ليرى بها نفسه بصورة أوضح كما يراه الآخرون.

للمراجعات ثلاث مراحل غالباً، وهي حاسمة بصورة متساوية. الأولى دراسة القسم لنفسه، وفيها يضع رسالته وأهدافه، ويقدر وضعه الحالي ويثير القضايا التي يعتقد أنها بحاجة إلى الإنتباه. ويفضل بعض العمداء طريقة مبنية بدقة لهذه المرحلة وفيها قائمة من الأسئلة تستخدم في جميع الأقسام بشكل تعطي إطاراً مرجعياً ثابتاً لتقييم التقارير. ويتخذ آخرون خطة ذات مرونة أكثر، وهي عبارة عن عناوين عامة مثل العناوين المستخدمة هنا تطالب القسم بإعطاء شكله الخاص بالنسبة للقضايا التي تهتمه.

الطريقة الأولى تعني توافقاً أكثر في التقرير الناتج، وهي أساس أفضل لإجراء مقارنة بين الوحدات، لكنها قد تقلل من فرصة الاستماع إلى القضايا المميزة، أو الأفكار الخلاقة التي لا تلائم القالب أصلاً. وبالمقابل تسمح الطريقة الثانية لصوت القسم بأن يصل واضحاً، وأن فرصة الصراحة تلك قد تخبر العميد بأشياء لا يمكن ظهورها بطريقة أخرى. وهذه الأشياء غالباً لا تكون مشجعة، لكنها يمكن أن يكون من المهم معرفتها. دُهِش أحد العمداء عندما وجد في دراسة ذاتية من قسم الآداب لديه اعترافاً مرحاً بأن القسم استخدم الأموال بطريقة غير صحيحة على مدى بضع سنين، وبياناً مدهشاً كذلك بأن المجموعة أدركت بأن ليس لديها عدد كاف من الطلاب يسوّغ حتى الحجم الحالي - لكنه يريد ثلاث إضافات جديدة على كل حال.

المرحلة الثانية زيارة فريق المراجعة. يلزم قلق كبير تأليف اللجنة الزائرة. ومن الواضح أن أعضاء الهيئة التدريسية أكثر معرفة بالأشخاص من الأماكن الأخرى ممن يستطيعون التعليق على برامجهم تعليق العارف، ولكنهم مهتمون بأن تكون هذه التعليقات تدعم اهتماماتهم. ولهذا السبب، إن ترك القسم يختار فريقه الخاص أمر غير حكيم. وينبغي أن توصي الهيئة التدريسية بالزائرين المحتملين، وكذلك بالنسبة للحكام المقترحين لشؤون الترفيع، وأن تلاحظ علاقات كل منهم بالقسم (هل كان أستاذاً زائراً هنا ذات مرة، هل كان مشرفاً على أطروحة أحد أعضاء هيئة التدريس، هل يتعاون حالياً مع أحد الأساتذة في بحث ممول، هل وظف اثنين من حملة شهادة الدكتوراه من طلابنا خلال السنوات الخمس الماضية، وهكذا). وينبغي على العميد مراجعة هذه القائمة بدقة وأن يجري تحقيقاً في أمكنة أخرى ربما يتحدث مع زملائه من العمداء الذين يعملون في الاختصاص موضوع المراجعة أو لديهم أقسام مميزة في هذا المجال. إن الهدف ألا تضع وضعاً معاكساً «يكسب» فيه العميد أو القسم ولكن بدل ذلك تشجع محادثة صريحة تسمح للقسم وللعميد معاً بأن يقيما مقدرات القسم.

وقبل الزيارة، ينبغي على العميد أن يرسل إلى الزائرين الدراسة الذاتية مع المعطيات المتعلقة بها، كما يجب أن يرسل إلى كل من اللجنة والقسم أيضاً مجموعة من الأسئلة المحددة والقائمة على ذلك التقرير، وذلك ليستفيد من وقت الفريق الثمين في الجامعة فائدة كاملة. وهذه الخطوة ستؤكد ثانية أن الدراسة الذاتية هي البيان المركزي في العملية لكنه يسمح للعميد أن يركز المحادثة على القضايا الأساسية.

إن برنامج المقابلات مهم كله. مرة ثانية، يجب على مكتب العميد أن يرغب بهذه العملية ليتأكد من أن الزوار لديهم الفرصة لرؤية الأشخاص أصحاب العلاقة خارج القسم إضافة إلى المجموعات المختلفة في الوحدة (الهيئة التدريسية، هيئة العاملين، طلاب الدراسات العليا، وطلاب الدراسات الجامعية). على سبيل المثال، إن كان

القسم لدية نوع من المشكلات، فإن الموظفين التنفيذيين في الوحدات المجاورة قد يتمكنون من تقديم ملاحظات متفهمة للحالة. أو، إذا كان القسم أو العميد يأمل بفتح مشاريع مع وحدات أخرى، فإن اللجنة ستحتاج إلى تقييم تلك الآمال من منظور طرف ثالث.

تبدأ الزيارة وتنتهي بمقابلات مع العميد الذي يستطيع أن يبسط القضايا والاهتمامات من البداية ويسمع بشكل فردي من أعضاء اللجنة قبل أن يجمعوا أفكارهم في تقرير. وكلما كان إكمال التقرير أسرع، كان ذلك أفضل، وليس ذلك للحفاظ على التفاصيل طازجة في ذهن اللجنة عندما يتفرقون لأداء أعمالهم الخاصة وحسب، ولكن للحفاظ على المحادثة مع القسم حيّة ومنتجة أيضاً. إذا كان من الممكن تماماً، فينبغي أن يستكمل التقرير خلال أربعة أسابيع من تاريخ الزيارة. وتقوم معظم الجامعات بوقف دفع النفقات والمكافآت إلى أن يصل التقرير. ويذهب التقرير إلى العميد الذي يقوم بتوزيعه إلى القسم. ويقوم العديد من العمداء بإخبار اللجان إن كان لهم بعض الملاحظات على نقاط معينة غير مناسبة لتكون في وثيقة رسمية يطلع عليها الجميع، مثل النصيحة المباشرة إلى العميد في كيفية التعامل مع أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصعب التعامل معهم، فيجب توجيهها إليهم في رسالة منفصلة.

المرحلة الثالثة هي المتابعة بعد توزيع تقرير الزائرين. إن الخطيئة الوحيدة التي هي أسوأ من عدم مراجعة الأقسام هي مراجعتهم ثم عدم القيام بأي عمل يتعلق بالنتائج. يقوم كل قسم بتوظيف وقت كبير وجهد في هذه العملية ويرى فيها أفضل فرصة لإعلام العميد حول فضائله ومشكلاته. ولقد استثمر أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون والطلاب - لاسيما أعضاء الهيئة التدريسية - كثيراً من الكبرياء والقلق، ويستحقون أن يروا شيئاً ينتج منها. والأكثر أهمية هو أن الأسئلة قد طرحت وأن الأجوبة قد قدمت. وإن كان العميد أو القسم يأمل بأن يحدث تغيرات مفيدة فليس هناك فرصة أفضل من هذه.

ينبغي على العميد أن يطلب من القسم أن يجيب خطياً على التقرير ليكمل المحادثة التي بدأها خلال زيارة اللجنة. وبعد ذلك يسمح باجتماعه مع القسم لجميع الأطراف بمتابعة تطبيق التوصيات. إن العميد طبعاً غير ملزم بهذه التوصيات، ولكن للإنصاف ينبغي أن يضعهم في حسابه عند اتخاذ قراراته، وإذا ما تم تجاهلهم في النهاية ينبغي بيان السبب.

وأخيراً، يتفق القسم والعميد على أجندة معينة لمعالجة القضايا التي برزت من المراجعة، مع المسؤولية المعنية للمهام المختلفة. وقد يوافق العميد مثلاً على بدء البحث عن عضو جديد للهيئة التدريسية عند توقع تقاعد شخص أساسي. وقد يوافق القسم على حيز ضعيف من المنهاج واستخدام تلك الموارد لتعزيز قواه. وفي وقت متفق عليه، يقدم القسم تقريراً عن سير العمل. وأكثر الأجزاء أهمية من هذا العمل هو التركيز على صحة البرنامج مرة أخرى، ويحسن العميد عملاً إذا احتفظ بذلك في ذهنه. وفي التحليل النهائي ليست هذه العملية منافسة على السيطرة على القسم، لكنها بحث عن طرق لتحسين ما يعمله القسم.

مشكلات خاصة

تسبب البرامج عبر الأقسام وبرامج الدراسة خارج البلاد مشكلات خاصة.

البرامج متعددة الأقسام

إن البرامج عبر الأقسام مشكلة بصورة متزايدة بالنسبة للكليات من جميع الأنواع والحجوم. لا تزال الكلية تؤسس على أساس أقسام أو وحدات متخصصة لأن أعضاء الهيئة التدريسية، والتثبيت في الوظيفة، ومعظم المواد الدراسية تقيم فيها. وكذلك هذا ما تفعله الموارد، من الميزانيات التشغيلية إلى المكان المكرس للتدريس. ما دامت البرامج الأكاديمية - المواد الاختصاصية، والمواد الثانوية ومتطلبات التعليم العام - توضع هناك أيضاً، فإن التحدي يكمن في وضع الحصص المناسبة بين هذه الوحدات. لكن في هذه الأيام، تتكاثر بصورة مستمرة البرامج المتداخلة فيما بين الأقسام وفيما بين

التخصصات، وبذلك تعكس الوقائع الحالية في الحياة الفكرية. يتزايد إنتماء أعضاء الهيئة التدريسية للأقسام أو الوحدات أكثر فأكثر، لكنهم يقومون بأبحاثهم ويكثر من التدريس خارج حدود هذه الوحدات، ويقيمون روابط مع مجالات وطرق أخرى.

طبعاً، تضغط الجامعة دائماً من أجل طرق جديدة لتنظم نفسها ومجالات أخرى لتتابعها. والفرق المدهش جداً اليوم هو المدى الذي يتحدى فيه العلماء كأفراد والبرامج البارزة قيود التخصصات التقليدية وينافسون على الموارد التي تدفع العمل بدلاً من أن تجد طرقاً للعمل ضمن الإطار الذي تلقوه. إن حقيقة هذه الجهود ذاتها تضع خطأً تحت الحاجة للحفاظ على الترتيبات المرنة في الكلية ويجب أن تسمح للجدير بالنجاح. وبالفعل، نجحت البرامج ذات التخصصات المتداخلة نجاحاً مدهشاً في كسب دعم الهيئة التدريسية والطلاب، رغم أن الجامعات لا تزال تخول وظائف أعضاء الهيئة التدريسية وأمور التثبيت وتخصيص الوقت في الأقسام. وهذا يعني أنه يجب أن تجد البرامج مكان إقامة في الأقسام لاستعادة أعضاء الهيئة التدريسية لجميع الوظائف. وعلى الرغم من جميع الصعوبات الموجودة في جعل أعضاء الهيئة التدريسية يتركون الأقسام، قد يكون التدريس غالباً أقل المشاكل لأن جزءاً جيداً من مواد البرنامج مسجلة في أكثر من قسم، ومع التخطيط الدقيق، من الممكن عادة استعادة عضو هيئة تدريسية لمادة من هنا ومن هناك ويتأصل هذا في البرنامج. والتحدي الأقصى هو التقاط وقت الأستاذ وجهده لنقوم بباقي عمل البرنامج: الإرشاد، والامتحانات والإشراف على الأطروحات، وعمل اللجنة والحكم. والعمل المنفذ لوحدة أخرى يُعطي وزناً صغيراً في القسم الأصلي، ولذلك يكون الخيار إلى قبول حمل زائد من هذه الأدوار أو يرفض أن يخدم، مما يحبط أعضاء الهيئة التدريسية ومديري البرامج. ويمكن أن يكون هناك قضية تمويل البحث ينبغي حلها. على سبيل المثال، قد يعتمد برنامج علم الأعصاب على هبات الهيئة التدريسية لدعم البحث، ولكن القسم حيث يقوم البرنامج يشعر بطلب تغطية للنفقات الزائدة المصاحبة لذلك.

من الصعب جداً على كل من القسم أو البرنامج حل مثل هذه المعضلات. يستطيع مكتب الكلية وحده تقديم الموارد ومناقشة الشروط لدعم كلا الطرفين. ولهذا السبب يحتاج العميد لأخذ إحصاء دقيق لعدد وشخصية البرامج في الكلية التي لا تنتمي إلى قسم. ولأن البرامج فيما بين الأقسام تستطيع نقل تركيزها عندما تتطور، فليس من الحكمة دائماً نقل جزء من وقت عضو من الهيئة التدريسية إلى برنامج بصورة دائمة، على الرغم من أن هذا سيكون مناسباً للبعض. لكن الالتزام بثلاث الوقت أو بريعه، وما دامت الأطراف جميعاً موافقة على هذا الترتيب، يعطي الاستقرار والمرونة. ويجب أن يشمل هذا الالتزام التدريس والواجبات المتعلقة به وتوقعات البحث. جرب بعض العمداء نظام المستند الذي بموجبه يعترف بأن للبرنامج حقاً إجمالياً معيناً من جهد أعضاء الهيئة التدريسية، وتستطيع الأقسام الدخول في الاتفاقيات مع البرنامج وهي واثقة من استعادة الموارد الضائعة من الكلية. وهذا يسمح بترتيبات على المدى القصير والمدى الأطول، وهو غير مرتبط بشخص واحد (على سبيل المثال، يقدم قسم علم النفس مادة واحدة لبرنامج علم بيولوجيا الأعصاب، ولكن في فصل ما يقدمه أي من أعضاء الهيئة التدريسية المهتمين). وافق بعض العمداء على استقدام عدد من الأساتذة لغرض تقديم مقدار محدد من التدريس والخدمة والبحث في برنامج تخصصات متداخلة خارج القسم الذي استقدمهم.

ويبقى على العميد أيضاً أن يتأكد من أن إسهامات عضو الهيئة التدريسية خارج القسم مقدرة أصولاً من حيث زيادات الراتب واعتبارات الترفيع. ولا يستطيع القسم المحلي تقييم (كما لا يستطيع أن يقدر حقاً) العمل الذي يجري في مكان آخر، ولكن التقارير النظامية من مديري البرنامج إلى العميد ورئيس القسم حول جميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين أسهموا في هذه الوحدات تساعد العميد على تكوين فكرة أكمل.

الدراسة خارج البلاد

ينافس الطلاب بقوة حتى يدخلوا الكلية التي يختارونها، وبعد سنتين ينافسون بالقوة نفسها ليباعدوا عن الجامعة وليدرسوا في مكان آخر! يتزايد طلب الطلاب

على فرص الدراسة في بلاد أخرى كل سنة لأن الدراسة خارج البلاد أصبحت سمة رئيسية في برنامج الدراسات الجامعية قبل التخرج في جميع أنواع الكليات. ولدى بعض الكليات الأصغر هدف طموح وهو تقديم خبرة عالمية لمعظم طلابها. إن برنامج الدراسة خارج البلاد مفتوح لكل من يريد وهو بين أكثر مصادر قوة برنامج الكلية إثارة وقيمة، وهو الأصعب من حيث إدارته إدارة فعالة. وسوف نتطرق سريعاً إلى ثلاث بنود حيث الاهتمام الوثيق والقرارات الصعبة ضرورية.

التكاليف. بالنسبة للطلاب، تكون كلفة الدراسة خارج البلاد أعلى كثيراً من البقاء في الوطن. وتكاليف السفر إضافة كبيرة إلى الميزانية، كما هي معظم نواحي تكاليف المعيشة في ترتيبات مؤقتة خارج البلاد. ويفرض أن رسوم الدراسة هي بالمعدل ذاته (وهذا غير صحيح دائماً)، والفرق بالكلفة بين فصل دراسي في لندن وفي الوطن يمكن أن يكون بكل بساطة 5000 دولار وأكثر. بالنسبة لطلاب جامعة الولاية، هذه زيادة مئوية كبيرة؛ وبالنسبة لأولئك الذين يقترضون رسوم الدراسة في جامعة خاصة، تجعل هذه الزيادة الفرصة بكاملها صعبة المنال. وبإيجاز، إن مخاطرة الدراسة خارج البلاد هي عبارة عن فرصة للأثرياء فقط، والذين يفضلونها عدد صغير جداً.

وحتى يتأكد الطلاب، فإنهم يستطيعون أخذ معظم استثمارات المساعدة المالية معهم ليدرسوا برنامجاً موافقاً عليها للدراسة خارج البلاد، ولكنها ليست جميعاً، ولكن في أي حال لا يحتمل أن تزداد مساعدتهم بحيث تكفي لتغطية الرقم الجديد. إذا جاءت المساعدة المالية من ميزانية الكلية فإن الكلية تواجه مشكلة محتملة. لنفرض أن الطالب مسجل في برنامج تقدمه جامعة أخرى. عندئذ، تذهب المساعدة المالية التي تقدمها الكلية لتدفع رسوم الدراسة في مكان آخر. ولكن تكاليف تشغيل الكلية ستكون كبيرة كذلك، وحتى مع أنها فقدت رسوم الدراسة للطلاب الذين يدرسون خارج الكلية. إذا كانت البرامج خارج البلاد تنتمي إلى الكلية، فإنها ستواجه تكاليف كبيرة لإدارتها ورسوم الدراسة التي يدفعها الطلاب ستكون الحاجة إليها هناك. على سبيل المثال، اختار عشرة طلاب التاريخ الأمريكي وسافروا في هذا

الفصل، لكن هذا يعني فقط أن الصف سيكون صغيراً ولن يلغى. إن الكلية تدفع للأستاذ تماماً كما لو كان يدرس صفّاً من أربعين أو خمسين طالباً. أضرب تلك النتيجة بعدد الطلاب الذين يدرسون خارج البلاد، فتصبح المشكلة واضحة. ومن ثم يواجه مكتب العميد مهمتين متعاكستين. يجب تعويض النقص في الدخل المتوفر من رسوم الدراسة، بينما يدفع الطلاب لقاء حضورهم ببرامج جامعات أخرى أو لا يزالون يدفعون الرسوم إلى كليتهم لكن هذه الأموال يجب استخدامها في تشغيل عمل خارج البلاد. إن إحدى الطرق هي قبول طلاب أكثر من السابق، وتحليل أعداد من هم خارج الوطن في سنواتهم الأولى. وطريقة أخرى هي الحذر والحيطه في إدارة مواد دراسية في الجامعة وهي المواد التي تجذب الحد الأدنى من تسجيل الطلاب. إن الطرف الآخر من المعادلة أن تجد الدولارات اللازمة لدعم الأنشطة خارج البلاد. فمن غير المحتمل أبداً أن يكون الدخل من الرسوم وحده يغطي جميع نواحي البرنامج، وأظهر بعض مشرعي الولاية تحولاً غريباً إلى تخصيص أموال الولاية للبرامج التي تهدف إلى إرسال الطلاب للدراسة خارج الولاية. وفيما يتعلق بالتأثير في الطلاب، هناك تنوع كبير في الآليات التي تستخدمها مكاتب المساعد المالي، ويعتمد الكثير على طبيعة الكلية وبرامجها (عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، هدفها أماكن معينة أو تنتشر في بلاد كثيرة) فقد يكون لا يفيد أن نعمم الاستراتيجيات. لكن مكتب الجامعة وبرنامج المساعد المالي يجب أن يعملوا معاً لحماية مصالح كل المهتمين - أساتذة وطلاب وجامعة.

البرامج. ما هو عدد من يدرسون في برامج خارج البلاد والذين تستطيع (أو يجب) أن تتحملة الكلية؟ يعتمد الجواب على إن كان البرنامج يشمل استئجار بناء تعليمي أو يعتمد اعتماداً رئيسياً على الحضور إلى جامعة في مدينة بعيدة. وهل تتوافر مرافق سكنية أو يجري إسكان الطلاب أو يقوم الطلاب باستئجار شقق بأنفسهم؟ في أي حال، إن كل برنامج يضع الطلاب وأشخاص الكلية في الموقع يكلف، وهذا يضع حداً للعدد الذي تستطيع الكلية تحمله.

ولكن من غير العملي أن يكون هناك واحد أو اثنان فقط. فهذا يحرف خيارات الطلاب، ويميز عدد من المدن والثقافات على الباقي جميعاً، إذا افترضنا أي شيء مثل مستويات الطلب الحالية، فهذا يعني عملاً كبيراً جداً ومكلفاً جداً، مع تكاليف الإيجارات والسكن والتعليم والإدارة. من المحتمل أكثر بالنسبة للكلية أن يكون لديها عدد صغير من المواقع مع أشخاصها وأبنيتها، وإلا فإنها ستدخل في ترتيبات مع جامعة مماثلة لتشارك في الأعمال والتكاليف.

التأثير في فعاليات الجامعة. إن إرسال أعداد كبيرة من الطلاب إلى خارج البلاد، لاسيما إن كان معظمهم في نفس المرحلة (تقليدياً طلاب السنوات الأولية)، لا بد أن يؤثر في فعالية الجامعة الطبيعية. لاحظنا سابقاً تأثيراً واحداً - فقدان الدخل من رسوم الدراسة إلا إذا كان التسجيل قد جرى في مبنى الكلية. ولكن إن ذهب ثلث طلاب الصفوف الأولى بعيداً، فهذا سيكون له أثر سلبي على عدد الطلاب الملتحقين بالمواد متوسطة المدى، ويشمل ذلك متطلبات عديدة للتخصص. وفي بعض الأحوال، سيعود الطلاب ويأخذون المواد الدراسية التي تركوها، ولكن لا يتوفر كل شيء عندما يريدونه، وإن كانت المواد الدراسية متوقعة فإنها ستشوش الشكل المعتاد لطلب المواد، وهذا بدوره يؤثر في تحديد العميد لموارد التعليم لمرة واحدة.

إضافة إلى الطلاب والدولارات، يذهب مورد ثمين آخر بعيداً إلى هذه البرامج: أعضاء الهيئة التدريسية. من سيعلم خارج البلاد؟ لأن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يذهبون لن يقوموا بتدريس نوع مختلف من المواد فقط، ولكن يحتمل أيضاً أن يكونوا مسؤولين عن الإشراف على راحة وتقديم الطلاب الشخصية، فيرغب كل من القسم والكلية أن يرسلوا أساتذة متمرسين. وهذا يبدو مثل عبء مضاف إلى القسم، وهو بكونه يشبه عندما يأخذ أستاذ آخر إجازة تفرغ عن العمل مدفوعة الأجر (وهؤلاء الأفراد لا يتركون وراءهم أي راتب للبديل). في بعض الأمثلة، يمكن أن تكون المشاركة في الدراسة خارج البلاد شكلاً من المكافأة لعضو الهيئة التدريسية

على مساهمته القوية وقيادته، وبالمقابل، يمكن أن تعني أحياناً تشجيعاً لاختيار الأستاذ الذي يكون دوره أقل مركزية – أو الذي يسهم بصورة أقل – لإعطائهم فرصة للمساهمة.

والبديل، لو اعتمدنا على أعضاء هيئة تدريسية ترسلهم جامعة مشتركة أخرى، ما مقدار ثقتنا بميزاتهم؟ هل سيعلمون المواد الدراسية التي تماثل موادنا وهل تؤثر في تقدم طلابنا؟ ماذا لو أن الجامعة تتعاقد مع مدرسين مؤقتين أو مؤهلين تأهيلاً هامشياً؟ ماذا لو تم التعاقد مع معلمين محليين؟

ولكن مهما كانت مؤهلاتهم الأكاديمية مؤثرة، فلديهم مشكلات في التواصل مع الطلاب؛ إن أحد البدائل أن يكون هناك مدير للبرنامج في الموقع الذي يمكن من ممارسة مراقبة الجودة على الوظائف الأكاديمية، ويحل نفسه من التعاقد. في الواقع، هناك مدرسون جيدون كثيرون في باريس ولندن وفي أي مكان آخر يكسبون عيشهم من التدريس في برامج أمريكية في خارجها. والعمل من خلال برامج أخرى مؤسسة، فعلى المدير ألا يكون لديه أي مشكلة تضع مثل هؤلاء الأفراد وتقييم كفاءتهم.

وأخيراً، يجب أن نتذكر أن برنامجاً في أسبانيا، مثلاً، سيتأصل في قسم اللغة الأسبانية وأن تشكل هذه الوحدة بشكل كبير، ويشمل تأكيداً على عمل يناسب المادة الاختصاصية الإسبانية والمادة الثانوية (خاصة مواد اللغة). ومع ذلك، حتى ينجح مثل هذا البرنامج فإنه يحتاج أن يسحبوا الطلاب من المجالات الأكاديمية جميعاً؛ تاريخ الفن، وعلم السياسة، دون ذكر الطلاب في مواد اختصاصية غير المتعلقة تماماً مثل الكيمياء أو المحاسبة التي يمكن أن تستفيد بصورة متساوية من التعرض إلى الثقافة العالمية. لقد حلت بعض الكليات هذه المعضلة وذلك بفصل طلاب اللغة إلى مجموعة خاصة تتعلم لغة البلد.

كل هذه الأسئلة تقلل من صعوبة اللغز الذي يجب أن يحله العميد في الدراسة خارج البلاد. ومع ذلك، نؤكد مرة أخرى أهميتها بالنسبة لجودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب، وتأثير فرص الدراسة العالمية المصممة تصميماً جيداً على استقطاب الطالب.

المحافظة على المنهاج

هنا قضيتان مهمتان: التعامل مع لجنة المنهاج ومراجعة المنهاج.

التعامل مع لجنة المنهاج

مع أن الهيئة التدريسية تصمم البرنامج، فإن العميد في النهاية مسؤول عن المواد الاختصاصية والمواد الثانوية وبرامج الدراسات العليا وبرامج الشهادات، ومتطلبات الكلية المشمولة بها. وكما اقترحنا سابقاً، إن العنصر الأساسي في هذه المسؤولية هو التعامل مع لجنة المنهاج للتأكد من أن تلك اللجنة تأخذ اهتمامات الكلية كلها باعتبارها وليس مجرد مراجعة العروض بصورة منعزلة.

وتركز لجان المناهج غالباً على المقترحات لمواد دراسية جديدة والبرامج لكنها تهمل اللقاء نظرة عامة على مقترحات الكلية أو مراجعة البرامج الموجودة في الكتب. وهكذا قد لا تعرف أن المادة الحاسمة لم تقدم بضع سنين لأن أستاذها الوحيد قد تقاعد أو أنه لا حاجة لمضاعفة العروض - إن مادة الإحصاء هي المذنب العام من قسم إلى قسم.

وباعتمادها على حكمة قيادتها قد تحتاج هذه اللجنة إلى إرشادات العميد حول الأسئلة التي تسأل حول مشاريع المواد الجديدة أو حتى البرامج كلها. ما هي الموارد الجديدة التي سيحتاج إليها، أو ما الذي سيتوقف القسم عن عمله ليفسح المجال لفعالية جديدة؟ ما هو التسجيل الحالي في مواد التخصص وفي المواد الثانوية في الكلية بكاملها، وكيف يؤثر هذا التسجيل في البرامج الموجودة والمقترحة؟ ما هي الأوقات التي تقدم فيها هذه المواد؟ هل من الحكمة الموافقة على مادة ثانوية جديدة إذا لم يكن أحد الأساتذة يتمتع بحق التثبيت وقد يخسر كل شيء في ثلاث سنوات؟

قد لا يكون للعميد اهتمامات بصحة المنهاج ككل فقط ولكن بانتشاره أيضاً. إن العديد من منظمات العميد المهنية والمطبوعات مكرسة لأحوال التخصصات وتستطيع مساعدة العميد بأن يبقى مطلعاً، كما تستطيع المواد من الهيئات العلمية أن تفعل ذلك. إن إحدى مؤشرات الموظف التنفيذي الجيد بالقسم هو قدرته على إعلام العميد حول هذه القضايا وأن يريه إذا كان القسم يجري آخر التطورات في هذا المجال.

وقضية ذات علاقة هي كفاية عدد العاملين بتدريس المناهج. وحيثما تلغى المتطلبات بصورة روتينية بسبب عدم عرض بعض المواد الدراسية، أو حيث لا يكون أمام الطلاب في النهاية أي خيار بالنسبة للمواد الدراسية في البرنامج لأن ما يُقدم من مواد قليل جداً، يستطيع العميد أن يعرف التخطيط السيئ الذي يتطلب إما أساتذة إضافيين أو برامج أقل. وعندما يجابه العميد بدليل مثل هذه المشكلات فيجب عليه أن يتشاور مع لجنة المنهاج إضافة إلى القسم لكي يجد أقل الحلول ضرراً وأكثرها قبولاً.

وعلى الرغم من أن عدد الطلاب الذين يسجلون للمواد قد لا يكون اهتماماً تقليدياً للجنة المناهج، فإن العميد يحتاج أيضاً إلى الإشراف على أعداد الطلاب وأن يتحسس الطلب لمجالات دراسة معينة، وتستطيع اللجنة أن تكون مساعدة في تقييم الوضع إضافة إلى التوصية بمعالجات. فعلى سبيل المثال، في السنوات الأخيرة، كانت أقسام تخصيص الاتصالات مملوءة بالطلاب إلى الدرجة التي يمكن أن ترهق بحوالي نصف المواد الاختصاصية في الكلية إن لم يكن هناك رقابة لمتنعها. وكذلك إن علم النفس خيار مألوف بصورة غير طبيعية، وغالباً ما يكون عدد الطلاب الراغبين في هذه المادة أكثر من الإعداد المتوفرة من أعضاء الهيئة التدريسية لتدريسه والإشراف عليه.

ولمعالجة الحالة، وضع كثير من الأقسام بموافقة العميد حد أعلى على أعداد الطلاب المقبولين في برامجهم. وكان على كليات الأعمال أن تفعل الشيء نفسه، وعادة من خلال الحد الأدنى من درجة المعدل[☆]. ومع أن هذا الحل يخاطر بتكاثر الحقد بين الأقسام التي يهاجر إليها الطلاب الذين لا يجدون قبولاً في التخصصات الأخرى، فمن المعقول حماية الأقسام من إجبارها على القيام بعملها بشكل غير كاف تحت ضغط الأعداد. وهنا أيضاً تستطيع لجنة المنهاج مساعدة العميد، عن طريق وزن تأثير التسجيل في الأجزاء الأخرى من المنهاج وعن طريق مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب وحتى الأولياء على رؤية المشكلة على مستوى الكلية ككل، وليس كثرات وحدة منفردة. ويجب ألا يشجع القسم على أن ينمو على حساب جميع مشروعات الكلية وانسجامها الفكري وذلك الانسجام هو مسؤولية لجنة المنهاج.

مراجعة المنهاج

نأتي الآن إلى القضية الوحيدة الأكثر اختلافاً في الكلية وهي: مراجعة المتطلبات الرسمية من الطلاب حتى التخرج. إن القول الشائع هو «قد يأتي العمداء وقد يذهب العمداء، لكن الهيئة التدريسية هي الحقيقة الثابتة». إلى هذا القول نضيف: «قد يبقى الأساتذة عشرات السنين، لكن ذلك يجعل مراجعة الواقع الأكاديمي الذي جلبوه معهم أصعب فقط».

لماذا مراجعة المنهاج؟ الجواب ببساطة لأنه ما من قسم أو كلية تعيش في عالم كامل. يدير كل قسم مشروعاته الكبيرة وعروضه الأخرى لا على أساس السمات الأساسية التي يجب على كل اختصاص علمي أن يتسم بها فقط، ولكن أيضاً على أساس حجم واختصاصات أعضاء الهيئة التدريسية في فترة طويلة وفي سنة معينة أيضاً. عدد الأساتذة المستبدلين، والتغييرات المستجدة بالعلم، وإضافة مواد دراسية جديدة والتأكيدات تغير تدريجياً شكل مقترحات القسم، لكن متطلبات مادة الاختصاص قد لا تتغير لعقد من الزمن أو أكثر. وإضافة إلى مادة الاختصاص وبرنامج الدراسات العليا، يقدم القسم أيضاً مواد دراسية للاستهلاك العام، سواء من أجل متطلبات التعليم العام أو من أجل محبي الاستطلاع. وأولوية هذه المواد متدنية وربما كانت أول من يعاني من الإهمال أو من الحلول الوسط تحت الضغط.

خلال ذلك، لأن هذه القضية يختلف دورها قليلاً في كل قسم، تجد الكلية نفسها تدريجياً ذات منهاج قد تجزأ إلى متناقضات لاسيما فيما يخص متطلبات التعليم العام. وبالفعل، ربما يكون الفكر وراء هذه المتطلبات بحاجة أيضاً إلى إعادة نظر عندما تظهر صورة أكاديمية أكبر. وإن إعادة التفكير دورياً في المنهاج ككل أمر أساسي تماماً بالنسبة لصحة الكلية، ولكن لا يمكن استكمالها - في الواقع، من المحتمل ألا تبدأ حتى - من دون تشجيع العميد ومشاركته النشيطة.

ما هي الأوقات التي يجب أن تكرر الكلية بها هذه العملية المؤلفة؟ مؤلفة بالتأكيد هي، دعوة الأقسام كوحدات وأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد لقيّموا ما يقومون به بشكل جيد أو ليس بجيد جداً، وما يستطيعون الإسهام به، وما هي أهمية تلك الإسهامات (أو كيف تبدو) بالنسبة للكلية بمجملها، وما هي أعمال التسجيل أو الفعاليات التي يرغبون بتحويلها إلى الآخرين، وبشكل عام لا يواجهوا موقعهم في اختصاصهم وحسب، ولكن مكانهم في رسالة الكلية أيضاً. وكما في مراجعات البرنامج، ليس الهدف تحديد الرابعين والخاسرين، مع أن هذا هو مردود النتائج بمعظم المشاركين. إذا وجدت عملية لمراجعة مستمرة تقوم بها لجنة المنهاج كما اقترحنا الآن، فلن يكون للتشويش فرصة ليصبح أشد، وستكون العلاجات أسهل بصورة مناسبة. ولكن حتى مع التعديلات الدقيقة المتكررة للوحدات المنفردة، ستكون المسؤولية العامة للكلية ومتطلبات التعليم العام، خارج خط التنسيق نوعاً ما خلال خمس سنوات، وستعرج بشدة خلال ثماني سنوات وستصبح متوطنة خلال خمس عشرة سنة.

قد يبدو الأمر غريباً، فمراجعة المنهاج يجب ألا تكون مهمة تكلف بها لجنة المناهج. فلهذه اللجنة دور كبير تقوم به في إدارة البرامج وتقديم المشورة إلى العميد. وإضافة إلى ذلك، إن إعادة دراسة مناهج الكلية ككل بصورة نظامية حدث كبير؛ وستتال إهتماماً أكبر ومشاركة أعظم فيما لو أسندت إلى لجنة خاصة. وينبغي أن ينتخب بعض أعضائها من قبل الهيئة التدريسية، ويعين العميد الآخرين بعد التشاور مع اللجنة التنفيذية، وينبغي أن يكون فيها ممثلون من لجنة المناهج. ومشاركة الطلاب في المناقشات مهمة جداً أيضاً، على الرغم أنه في النهاية سيكون التصويت عادة للأساتذة فقط.

يجب أن يكون تكليف اللجنة وثيقة عامة، تتم مناقشتها قبل أن تبدأ اللجنة عملها. فإن كان هناك أي انطباع، مهما كان خاطئاً، بوجود أجندات سرية أو صفقات خاصة، تكون العملية منتهية. وكذلك يجب أن تتلقى الهيئة التدريسية تقارير عن سير العمل. ولا تحتاج هذه التقارير لأن تكون مفصلة أو تعطي

مقترحات عن النهاية، ولكن يجب أن تبقى مجتمع الكلية على إطلاع بأنواع القضايا التي تعالجها اللجنة، وبالمبادئ التي تسير عليها، وبالعون الذي تحتاجه من الزملاء والطلاب.

إذا لم يكن هناك إطار زمني أو مواعيد نهائية لحل الخلافات فإن العملية لن تنتهي. إنها كمعظم مفاوضات السلام المشاكسة: ما لم تكن جميع الأطراف مقتنعة بأنه لم يبق شيء لكسبه بمزيد من الجدل والتأخير، فإن الجدل والتأخير سيستمران. وينبغي على العميد أن يعالج هذه القضية قبل بدء العملية، وأن يحصل على اتفاق حول الزمن الذي تعد فيه اللجنة تقريرها (أن لا يتعدى أكثر من سنة بعد بدء العمل، مع أن بعض فرق المهمة استغرقت ما يقرب من خمس سنوات) ومتى ينبغي أن تنهي الهيئة التدريسية مناقشاتها وعملها في التقرير. بعد كل ذلك، إذا بدأت العملية بعد خمس سنوات واستغرقت خمس سنوات أخرى، سيكون عمر المنهاج عشر سنوات قبل أن يبدأ الناس بالموافقة على كيفية البدء بتعديله - والتعديل سيستغرق زمناً أيضاً. فمن دون يد قوية في مكتب العميد، يمكن أن يكون إصلاح المنهاج ثقباً أسوداً من التردد الضيق والمرارة.

في الكليات الصغيرة قد يكون العمداء مسؤولين عن متطلبات التعليم العام، وهي مهمة مختلفة نوعاً ما عن عمداء الكليات في جامعات أكبر. وعلى وجه الخصوص، قد يرغب عمداء كليات الآداب الليبرالية في تطوير أو مراجعة المناهج الجوهرية كوسيلة لإثارة اهتمام طلاب المستقبل وأوليائهم الذين يبحثون عن «شيء خاص» تقدمه الجامعة. وقد يكون الحافز الآخر ربط البرامج الفنية الأحدث بالآداب الليبرالية الأصلية هو محور تركيز الجامعة. والطريقة الجيدة للعميد لبدء هذا النوع من العمل هي تشكيل لجنة على قاعدة عريضة ولكن بحجم معقول، كما وصفناها سابقاً، ويعمل معهم لتطوير مجموعة أهداف للتعليم العام ومن ثم تقديم أوصاف للبرامج التي تقدمها بضع جامعات مثيلة ومحترمة. وإذا كان ممكناً، يجب تأمين

منحة أو هبة لتمويل ناحية واحدة من المشروع على الأقل والإعلان عنها – مثل وقت الأساتذة، أو برنامج رائد، أو تكنولوجيا تعليمية. فهذا سيساعد العميد في مهمته الأساسية لإيجاد دعم أعضاء الهيئة التدريسية لتغيير المنهاج.

ثمة فكرة واحدة أخيرة لكنها مهمة: يكون العميد الحكيم واضحاً حول الموارد المتوفرة لمراجعة المنهاج، والتأكيد بأن تلك الموارد قادمة عندما تكون الخطة جاهزة. وإلا، لن تستطيع اللجنة ولا الهيئة التدريسية العامة أن تكون واثقة في اقتراح التغييرات، وسوف تكون الأقسام محجمة جداً عن اقتراح أي شيء قد تضطر إلى تمويله له أثر سلبي على العمليات الحالية. وربما تبرز أجزاء جيدة من التغيير من الممارسات الحالية، لكن الوضوح والالتزام من قبل العميد يسهل الوصول كثيراً إلى نهاية مناقشات الهيئة التدريسية الصعبة جداً. وتحتاج المراجعات في التعليم العام إلى مصادر جديدة طبعاً. ومن الأفضل قبول هذه الحتمية والتخطيط لها، إذا كان التغيير ضرورياً حقاً.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Astin, Alexander W. *What Matters in College: Four Critical Years Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Katz, Richard N., & Associates. *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Lunde, Joyce Povlacs. *Reshaping Curricula: Revitalization Programs at Three Land Grant Universities*. Bolton, Mass.: Anker, 1995.
- Oblinger, Diana G., and Richard N. Katz (eds.). *Renewing Administration: Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Rudolph, Frederick. *The American College and University: A History*. New York: Knopf, 1962.
- Rudolph, Frederick. *Curriculum: A History of the American Undergraduate Course of Study Since 1636*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.





الفصل الحادي عشر

التعامل مع الطلاب

نعرف جميعاً كأكاديميين أن الطلاب سبب وجودنا في المهنة، ولكن في خضم موجة تتعلق بالميزانية وهموم الموارد الأخرى، ومراجعات التثبيت والترفيه، والحملات الكبرى، والمهام الأخرى العديدة التي تشغل الوقت والانتباه، يحتاج العميد بصورة خاصة لأن يتذكر الطلاب. يقوم معظم العمداء بالتدريس أحياناً على الأقل ويكونون على اتصال بهم من خلال تلك الخبرة. ويشكل آخرون مجموعات استشارية من الطلاب ليقبوا جنباً إلى جنب مع اهتماماتهم. ولدى كليات كثيرة عميد مساعد أو وكيل ذو مسؤولية محددة بشؤون الطلاب الأكاديمية – فكرة رائعة ما دام العميد يبقى مطلعاً، وينبغي أن يكون فعل ذلك جزءاً مبهجاً من الوظيفة.

وحتى في الجامعات الصغيرة، تقع قضايا طلابية كثيرة على عاتق عميد منفصل للطلاب يراقب البرمجة للمناهج الإضافية، والسكن، وخدمات الدعم مثل الإشراف المهني أو التعيين، وحالات العلوم غير الأكاديمية، وما شابه. ينسق العمداء الأكاديميون مع هذه الدوائر في مجالات تشمل البرمجة المشتركة، مثل الإذاعة التي يديرها الطلاب، ومحطات التلفزيون، ويشغلون ببعض مشكلات الطلاب، مثل، التي تتطلب ترتيبات أكاديمية خاصة.

ولكن لدى العمداء الأكاديميين مجموعاتهم الخاصة من مشكلات الطلاب ليعالجوها. سيناقتش هذا الفصل أربعة موضوعات مهمة: مسؤوليات عميد الكلية تجاه الطلاب، وظائف الكلية المهمة المتعلقة بالطلاب، أنواع مشكلات الطلاب التي

يجب أن يستعد لها العميد، وماذا يمكن أن يعلم الطلابُ العميد. يختلف الانخراط في مصالح الطلاب كثيراً باختلاف نوع الكلية وحجمها ؛ وهدفنا تغطية الأسس التي تنطبق بشكل واسع جداً. نفترض أن القضايا المتعلقة بالاختصاص خصوصاً سوف تعالج في مصادر أخرى أكثر تخصصاً.

مسؤولية العميد نحو الطلاب

تقع مسؤولية العميد نحو الطلاب في أربع مجالات: المنهاج، والإرشاد، وجودة التعليم، والتكنولوجيا.

المنهاج

إن أدق وصف لمسؤولية العميد نحو الطلاب هو تقديمه لهم تعليماً جيداً - صحيحاً في أساسياته وعصرياً ومعداً بصورة جيدة لحاجاتهم وأهدافهم. وقلب هذا العمل هو المنهاج، الذي عالجنه بشكل مفصل أكثر في الفصل السابق. ولأغراضنا الحالية يمكن أن نلاحظ أن المنهاج هو نقطة التقاء جهد الأساتذة والطلاب حول الهدف الواحد الذي جاء بالمجموعتين إلى الجامعة. ويوصفه المحافظ على مهمة الكلية، يحتاج العميد لأن يتأكد من أن البرامج الأكاديمية التي يصممها ويوافق عليها الأساتذة يستطيع الطلاب الوصول إليها بطريقة فعالة ومسؤولة قدر الإمكان. وهذا يشمل قضايا من محتوى جودة المادة الدراسية إلى كفاءة التدريس.

واحدة من أدق القضايا هي توفر المواد الدراسية. يحتاج الطلاب إلى أخذ مواد محددة من برامج محددة. والنتيجة الطبيعية لهذه الحقيقة البديهية - أنه يجب علينا أن نعطي المواد الدراسية التي نطالبهم بأخذها - أقل بساطة مما تبدو. في العديد من الجامعات العامة الكبيرة، يجد الطلاب أنه من الصعب جداً أن يتخرجوا بأربع سنوات ولا حتى بخمس سنوات، ليس لأنهم يواجهون مشكلات أكاديمية ولكن لأن المواد المطلوبة لا تقدمها الجامعة بصورة كافية لتعالج الطلب من طلاب التخصص، والطلب الأقل من الطلاب المهتمين الآخرين. قالت عميدة من جامعة كاليفورنيا: إننا نعتقد حينئذ بأنه من المستحيل تقريباً بالحساب أن يتخرج الطلاب

بأقل من عشرة فصول دراسية في معظم المجالات في الجامعات الكبيرة. إن أمواج تسجيل الطلاب يقابله تخفيض في أعداد الأساتذة وخاصة في صفوف الأساتذة الكبار والنظاميين الذين يعلمون مواد التخصص في السنوات العليا. والنتيجة قوائم انتظار للمواد المطلوبة. في التخصصات ذات المتطلبات المسبقة والمرتبة بدورها بدقة، يؤدي عدم أخذ أية مادة من هذه المتطلبات المسبقة المبكرة في الترتيب إلى تأجيل كل شيء آخر. ومع أن هذه المشكلة قد تبدو مشكلة من مشكلات التمويل - فإن توظيف أساتذة بوقت جزئي أو بدون تثبيت هو أقل كلفة، لكنهم لا يعملون قدر ما يعمل المختصون - وبالنسبة للطلاب هو شكل من أشكال الحرمان الأكاديمي. وينتهي الطلاب بأخذ برنامج جزئي فقط، فيستغرقون وقتاً أطول حتى يتخرجوا، لكن وجودهم في الجامعة يقل في كل فصل، فيقل ارتباطهم الأكاديمي والاجتماعي في الحياة الجامعية.

بعد تعامل العميد مع رؤساء الأقسام لنشر القدر الأكبر من القوى التعليمية بحسب ما تسمح الميزانية، فإن العلاج الآخر قد يكون في تحديد عدد مواد التخصص في البرنامج. وعلى الرغم من أن هذا البديل غير مستحب، إلا أنه أفضل من السماح للطلاب بدفع رسوم الدراسة بينما هم ممنوعون من تحقيق تقدم طبيعي نحو استكمال متطلبات التخرج.

وثمة علاج آخر هو صياغة تسجيل متقاطع أو حتى تشكيل مجموعة مع الكليات المجاورة. فقد يزيد هذا مدى المواد الدراسية التي تتوافر بصورة رسمية للطلاب دون زيادة عدد الأساتذة. طبعاً إن كان التبادل حيوياً فسوف يوجد طلاب أكثر من الجامعات الأخرى، وهذه الموجات قد لا تأتي إلى حين يوجد حيز يأويهم. وبالمقابل، يستغرق الانتقال إلى الجامعة الأخرى مرتين أو ثلاث مرات في الأسبوع لأخذ المادة كثيراً من الوقت والجهد، وقد يعاني من ذلك الجهد أداء الطالب الكلي.

النصح والإرشاد

لا يهم كم من الفكر والجهد يذهب إلى المنهاج، فترتيب المواد الدراسية والبرامج لا تساعد الطالب من دون إرشاد جيد. والطلاب الذين التزموا بمادة تخصص

ويتمتعون بعلاقة حيوية مع المرشد الأكاديمي يستفيدون بطرق عديدة من هذه العلاقة، وأكثرها وضوحاً التخطيط الأفضل واختيار المواد. ويساوي ذلك من حيث القيمة، أن الطلاب الذين يحصلون على الإرشاد الجيد قليلاً ما ينسحبون من المادة عندما تصادفهم المشكلات.

إن دور العميد هو أن يكون مدافعاً ومؤيداً للإرشاد والنصح الأكاديمي من قبل أعضاء هيئة التدريس، فهو يشجعه ويطالب به ويعترف به ويكافئه. إن كثيراً من الكليات من مختلف الأصناف - الكبيرة والصغيرة، والخاصة والعامية - لديها مكاتب إرشاد مركزية للطلاب الذين لم يختاروا تخصصهم أو الذين بحاجة لحل مشكلات خاصة. والعاملون في هذه المراكز، سواء من المرشدين المهنيين أم من أعضاء الهيئة التدريسية يستطيعون تقديم التدريب والدعم لأساتذة القسم. ومن دون هذه الدائرة، يصبح موضوع تحديد عدد المستشارين وتدريبهم وتحديثهم أكثر إشكالية. و ينبغي أن يكون لدى كل منها مكتب رسمي لإرشاد الطلاب وتقديم النصح لهم. ولا يحتاج لأن يكون معقداً لاسيما في الأقسام الصغيرة التي فيها مواد تخصص قليلة، ولكن ينبغي أن يكون جميع من يقدمون النصح والإرشاد مطلعين موجودين عند الحاجة. ويجب أن يكون الموظف التنفيذي في القسم مسؤولاً عن تقييم الإرشاد في القسم. وأثناء ذلك، يستطيع العميد أن يطلب وثائق الإرشاد عند تقويم تقارير الهيئة التدريسية، بل ويمنح الاعتراف بذلك كأن يكافئ الكلية على تميزها بالنصح والإرشاد وهذه المكافأة تشبه المكافآت على التدريس والمنح الدراسية.

جودة التعليم

لا يفكر الطلاب فقط بأن من المعقول الحصول على المواد الدراسية اللازمة فقط، ولكن بأن يكونوا قناعة قوية وبالقدر ذاته أن التدريس في هذه المواد يجب أن يكون جيداً! لقد ناقشنا مسبقاً تقويم التدريس (الفصل التاسع) كعنصر من تنمية الهيئة التدريسية.

إن تأييد العميد مهم تماماً كتأييد الطلاب. إن معظم أعضاء الهيئة التدريسية يحبون التدريس، والعديد منهم متميزون به، ولكن أولئك الأقل التزاماً ولكنهم مثبتون يستطيعون المضي من دون الشعور بضرر دائم. والطلاب الذين يحتملون التدريس غير المبالي وغير الكفاء قد يكملون وجودهم في الكلية – وهذا سعر باهظ بالنسبة لهم وهو أن يدفعوا مقابل عدم كفاءة أناس في عملهم.

من دواعي السخرية، أن المواد كلها في القائمة هي نفسها لكن لا يصدقها أحد. فالطلاب يريدون بالتأكيد تدريساً جيداً لكنهم متأكدون من أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية مشغولون كثيراً بحيث لا يستطيعون الاعتناء بالتدريس؛ ويوافق الأساتذة على أنه من الضروري بالنسبة لمعظم أجزاء العمل أن يقوموا بتقديم تدريس ذي جودة عالية. والعمداء يعرفون أهمية التدريس من كل الزوايا، من المسؤولية الفكرية إلى رضى الطلاب عن نجاح الأساتذة وإلى دعم الخريجين والدعم القانوني. لكننا رأينا جميعاً أعضاء الهيئة التدريسية يديرون أعينهم عندما يبدأ العميد بالإشارة إلى أهمية التدريس – لا لأنهم يعتقدونه موضوعاً تافهاً ولكن لأنهم يعتقدون أن التزام العميد بلاغي فقط. وإذا طلبت الكلية دليلاً كاملاً للجودة وعملت بموجبه، تنتشر كلمة سريعاً بين الطلاب والهيئة التدريسية بكل رتبهم الأكاديمية بأن المعايير خطيرة. على سبيل المثال، عندما يُطلب من الطلاب أن يقوموا مادتهم بانتظام، فإنهم يتلقون الرسالة بأن الكلية تهتم بجودة التدريس. وبصورة مماثلة، عندما توضع هذه التقويمات وربما مراجعات الزملاء أيضاً في التقويم السنوي لأعضاء الهيئة التدريسية، فيحتمل أنها مهمة بالنتائج.

طبعاً ليست الهيئة التدريسية وحدها التي تقوم بتدريس الطلاب. في جامعات البحث وبرامج الدراسات العليا الكبيرة، هناك جزء مهم جداً من الساعات المعتمدة لجميع الطلاب يأتي من خلال مساعدي التدريس. في اللغة الأجنبية وفي الرياضيات، حيث يقوم مساعدي التدريس بتدريس معظم أو جميع المواد الأساسية لمتطلبات توزيعية (مثل أول فصلين في الأسبانية، أو مادة الحساب للسنة الأولى)

يقوم مساعدي التدريس بتدريس 65% من جميع المسجلين. إذا أراد القسم الاطلاع بمسؤولياته في التدريس جدياً، فيجب أن يتلقى الأساتذة الجدد تدريباً كافياً وإشرافاً مستمراً - والاعتراف بالتدريس المتميز في الجامعة! وإذا كان هناك مكافآت للتميز في التدريس للأساتذة في الجامعة، ويجب أن يكون) لا بد من أن تخصص عدد من هذه المكافآت لمساعدي التدريس، الذين يواجهون طلاباً أكثر بحماية أقل من عضو الهيئة التدريسية. وأخيراً، يجلب الأساتذة الأقوياء تميزاً مساوياً تقريباً إلى الكلية، كما يقدم الباحثون القادة؛ وعندما يسهم الخريجون بآرائهم حول الناس الذين أسهموا في النجاح الذي يتمتعون به الآن، فليس من الصعب أن نخمن من سيذكره الخريجون من أعضاء الهيئة التدريسية.

التكنولوجيا

لقد ذكرنا من قبل موضوع المواد في الفصل الثامن، و يجب ألا نمر على ذكر تكنولوجيا التدريس مرة أخرى من منظور مسؤوليات العميد نحو الطلاب. فهذه ليست بالقضية السهلة. على الرغم من أن الجامعة أو الكلية تقيم مرافقها مقابل منافسيها، فإن الطلاب يقومونها تجاه العالم الذي سيتابعون فيه مهنتهم، في حساب كهذا، نادراً ما تتجح الكلية نجاحاً جيداً. لن يكون مرفق الفيديو بالكلية بمستوى المعدات الموجودة باستوديو الشبكة العلمية؛ وينطبق هذا أيضاً على برنامج الرسم الفني وبرامج أخرى كثيرة. وليجرب الطلاب أحدث التكنولوجيا، عليهم أن يبذلوا جهودهم ليجدوا منحة داخلية في عالم التجارة. وبموجب ذلك، يجب أن يتعامل العميد مع رئيس القسم ليحدد مستوى التكنولوجيا المناسبة لأهداف البرنامج التعليمي ومن ثم يجدوا الموارد لتحقيق ذلك المستوى. إذا كانت الجامعة في منطقة مأهولة بالسكان، فهناك بالتأكيد شركات جاهزة لتتبرع بالمعدات المستعملة وذلك للإعفاء من الضريبة خاصة إذا كانت ستستخدم في تدريب موظفيهم في المستقبل. وهنا إن مهن الفقر ليست حقيقية وحسب لكنها مفيدة أيضاً. وفي الطرف المقابل

من الطيف رأي مفاده التكنولوجيا القادرة على تقديم تجارب تماثل الواقع وبذلك تلغي الحاجة للتدريب. إن مماثلة الواقع أدوات رائعة وذات تعقيدات مذهشة، لكن الانبهار في النهاية لا يستطيع أن يحل محل العمل الحقيقي بمجاهره وعيناته.

القاعدة السريعة التي هي متناول اليد في ترتيب الأولويات هي اعتبار المكان الذي تساعد فيه التكنولوجيا أكبر عدد من الطلاب؛ والقاعدة الأخرى، ما مستوى الكفاءة اللازم للدراسة في مجال معين. في بعض الحالات تستطيع المرافق المدمجة أن تخدم، على سبيل المثال، جميع العلوم الاجتماعية. وفي أحوال أخرى، مجرد وجود التكنولوجيا التعليمية قد يكون اعتمد على خبرات إدارية متوافرة لدى الموظف التنفيذي في القسم، وتنتج أقل من توزيع معقول لهذه الموارد في الكلية. ووظيفة العميد أن يقوم وسيطر على الكلية لفائدة طلابها.

مكتب العميد والطلاب

يتصل الطلاب بمكتب العميد في بضع لحظات أساسية.

التسجيل

معظم العمداء الأكاديميين مسؤولون عن تسجيل الطلاب الجدد، أو على الأقل، مسؤولون عن الهدف والمعيار لجذب أفضل الطلاب المحتملين. ولهذا يحتاج العميد لأن يكون مطلعاً على برامج الكلية بما فيها متطلبات القبول ومواد التخصص والمواد الثانوية، والفرص الخاصة، وهكذا. من المفيد أن يكون عارفاً بما يرسل إلى طلاب المستقبل. يستطيع العميد الجديد أن يسأل زملاءه حول الأسئلة النموذجية من طلاب المستقبل وأوليائهم. وإذا أمكن، فقد يقوم العميد بجولة في الجامعة كالجولة التي تقدم للزوار. في الكليات الأصغر أو الأكثر تخصصاً، قد يقوم بمقابلة المرشحين للقبول.

لأن التسجيل عملية باتجاهين، فقد يقوم العميد بفحص انتقادي لمواد التسجيل وملاحظة أداء أولئك الذين يتفاعلون مع المرشحين، سواء كانوا مستشاري قبول، أو عميد مساعد أو وكيل، أو أعضاء الهيئة التدريسية. وأحياناً تتحرف المناقشة بعيداً في المتطلبات والتعليمات. والطلاب الحاليون هم أفضل من يقيم جدوى فعاليات التسجيل؛ بالواقع، باستطاعتهم أن يكونوا أفضل من يعين.

التنوع

يضع العمداء عموماً نصب أعينهم تشجيع التنوع بين مجموعات طلابهم. وفي الواقع، إن جزءاً من التعليم الجيد، بغض النظر عن المجال الخاص هو تعلّم تقييم الناس من خلفيات إثنية وعرقية واقتصادية وقومية وإقليمية تختلف عن خلفياتهم هم. وينبغي أن يفحص ملف الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين وأن يسأل ما هي الفروق التي تشجع التنوع. أما فيما يتعلق بالطلاب فإن العميد يستطيع أن يوصل هذه الأفكار إلى دائرة القبول في الجامعة، ولكن توجد أعمال أيضاً ليقوم بها ضمن الكلية. والكلام الشفهي مهم جداً في التعيين، لذلك يستطيع العميد أن يبدأ بتقييم خبرات الطلاب من خلفيات مختلفة خلال سنواتهم في الجامعة. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال التفاعل الشخصي – جمع مجموعات صغيرة من الطلاب أو إجراء مقابلات عند مغادرة الخريجين. وحيث أن جميع أجزاء المجتمع مرتبطون، فمن الممكن جداً أن تكون أهم خطوة باتجاه مزيد من تنوع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين (انظر الفصل الخامس).

إن الطلاب والأولياء من خلفيات الأقلية مهتمون اهتماماً صحيحاً بأجهزة الدعم للمساعدة بالتعديلات الأكاديمية والاجتماعية، فإذا كانت الكلية لا تمتلك الأجهزة الكافية في هذا المجال، فإن الأمر يعود إلى العميد لإيجاد طريقة لتطويرها. وهنا مثال هام: مؤسسة العلوم القومية التي تمويل برامجها لتشجيع التعليم للطلاب من الأقليات والراغبين بمتابعة مهنتهم في العلوم والرياضيات. الشركاء العاملون في

الأعمال والصناعة وحكومة الولاية يرغبون عادة بمساعدة الطلاب في الأعمال والهندسة ومهنة التدريس. تشمل هذه البرامج الممولة طبعاً مجموعات دعم ومستشارين ومعلمين وناشطين ومهنة التدريس اجتماعياً. والخريجون من خلفيات الأقلية يستطيعون تقديم النصيحة وربما يساعدون في التسجيل، ويمكن أن يقدموا دعمهم عن طريق العودة إلى الجامعة للتحدث مع الطلاب الحاليين. وفي النهاية، ربما يكون الإصغاء أكثر الأعمال أهمية يستطيع أن يقوم به العميد، ويتبعه مباشرة الالتزام العام بتشجيع التنوع في الكلية بطرق معينة.

مرافق العلاج

يحتاج الطلاب في جامعات كثيرة إلى خدمات دعم لتقدم المساعدة في مشكلات معينة في المواد الدراسية وفي بعض الحالات الأكثر اتساعاً إلى اللحاق بسبب ضعف الإعداد في المدرسة الثانوية. وحيث إن هذه الحاجات تشمل المهارات الأساسية، تتضمن كليات الآداب والعلوم مراكز المساعدة في معظم المواضيع العامة: الكتابة والرياضيات واللغات الأجنبية. ويهتم العمداء في الكليات الأخرى بهذه الخدمات لأن طلابهم يحتاجون إليها أيضاً. وينبغي على العميد الجديد أن يزور هذه العمليات ليطور إحساساً بعملها وأي أنواع من الطلاب يخدمون، وكذلك يتشاور مع من يختار من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب ليقرر فعاليتها. وفي بعض الأحيان تطفو على السطح حاجة جديدة، مثل وسيلة لمساعدة الطلاب من جميع المستويات في التحليل الإحصائي. وباختصار، إن مسؤولية العميد أن يضمن أن خدمات الدعم الأكاديمي الملائمة متوافرة للطلاب، ولا يهم أين تكون هذه الخدمات موجودة في الجامعة.

الاعتراف بإنجاز الطلاب

تعقد بعض الكليات اجتماعاً في فصل الخريف ترحيباً بالطلاب الجدد في الجامعة، وهناك مناسبات احتفالية مع الهيئة التدريسية والعميد والرئيس في

المجتمع الأكاديمي - يتأثر الطلاب الجدد دائماً برؤيتهم الأولى لاحتفالات تكريم المتفوقين، لكنهم يقولون الكثير للتقليل من أهميتها. يترأس العميد المناسبة ويستفيد منها ليبدأ حضوراً للكلية ذا معنى في عالم الطلاب.

وفي الجانب الآخر من العام الدراسي توجد احتفالات التخرج، مع كثير من الفعاليات الخاصة التي تحوم حول الحفل الرئيسي: حفلة تكريم أكاديمي لأولئك الذين قد ميّزوا أنفسهم، وحفلات غداء لجنة التكريم، واستقبال الأولياء، واجتماعات الإخوة والأخوات. وفي العديد من الجامعات الكبيرة تكون المنصة الرئيسية في حفل التخرج واسعة وغير ذاتية بحيث تسعى الكليات إلى إقامة مناسباتها الخاصة منفصلة بالإضافة إلى الحفل المركزي لتوزيع الدرجات الجامعية - يترأس العميد ويقدم بعض الملاحظات ويكمل سنوات الزمالة مع صف المتخرجين. وقد يشمل البرنامج الاعتراف بالخريجين المتميزين وكلمات الوداع من الطلاب البارزين. وأهم جزء من هذه الأحداث (المحلية) هو أن يتقدم كل خريج عبر المنصة أمام الزملاء والأولياء، ويتسلم شهادته شخصياً من العميد. وبعد الحفل المركزي الذي يقف فيه مئات بل آلاف الطلاب معاً ويمنحون درجاتهم جميعاً، تكون هذه اللحظة من التميز الشخصي والصورة الملتقطة للأولياء الفخوريين هي ما سيذكرونه بوضوح عن تخرجهم. إذا كان الوقت عاملاً، فمن الأفضل أن تؤجل الخطابات من أن تقتصد في عرض الطلاب.

إن حفلة تكريم الكلية للطلاب القادة بفعاليات متنوعة يمكن أن تكون النقاط المضيفة في السنة، والاعتراف بتميز الطلاب الذين أكملوا أعمالهم وأولئك الذين يتبعونهم في الصحيفة، مجلس الطلاب أو مجالات أخرى. إن حضور العميد وتهانيه تعني الكثير للطلاب وربما تعني أكثر لأوليائهم.

يسعى بعض العمداء في البحث عن متبرعين بالجوائز لهذه المناسبات - مثلاً، جائزة أفضل طالب قانون واعد يدخل المهنة - ولكن التمييز ينبغي ألا يكون آنياً.

والتكريم الأعظم هو «في بيتا كابا Phi Beta Kappa»[☆] الذي هو تكريم وتمييز خالصان. فمع خليط من الجدية والكرامة والتكريم مع جو من الطرافة تكون هذه المناسبات جواً ودياً يقدره كل من الطلاب والأولياء. ولا يشجع أعضاء الهيئة التدريسية المشاركة بهذه المناسبات الاحتفالية، لاسيما إذا كان هناك أكثر من حدث واحد ينظم في عطلة نهاية الأسبوع، لكن الموظفين التنفيذيين يجب أن يعملوا كمجموعة ضغط ليؤمنوا الحشود اللازمة (فالتكريم يوزع من سنة إلى أخرى) وتنتهي الحشود غالباً بالتمتع بالاحتفال مع الطلاب والأولياء.

مشكلات الطلاب

يقع الجزء الأكبر من تفاعل العميد مع الطلاب، وهو الأكثر تحدياً وربما الأكثر إجباراً، في حل المشكلات، تتطلب خمس مجالات خاصة انتباهنا: النداءات الأكاديمية وطلبات الاستثناء والمواضيع المتعلقة بذلك؛ الغش الأكاديمي؛ العجز؛ وموضوع حرية الكلام؛ وموضوع التحرش الجنسي.

أولاً، ملاحظة عامة. عندما يأتي الطالب إلى مكتب العميد بمشكلته، ينبغي أن يجد جواً مرحباً حتى وإن تبين فيما بعد أن المشكلة ليست من النوع الذي يعالجه العميد شخصياً. ومن الأفضل حقاً أن يعين العميد عضواً من العاملين، ويفضل أن يكون وكيلاً، ليعالج المشكلات الأكاديمية وهموم الطلاب لأن الخبرة والثبات أمران مهمان لجلسة عادلة. في كلية من أي حجم، يستطيع الحجم المتراكم من المشكلات الأكاديمية الطلابية أن يطغى بسهولة على أجندة العميد المملوءة أصلاً..

الاستثناءات الأكاديمية

في الوقت الذي تصل فيه استثناءات من أجل علامة أو حتى من أجل فصل من برنامج إلى مكتب العميد، يكون الطالب، كما هو مفترض، قد حاول بدون نجاح مع القنوات الأدنى، وهكذا لا تكون القضية في صالح الطالب بصورة واضحة. لكن ميزة طلب مراجعة كاملة، إن لم يكن من أجل سبب آخر سوى إرضاء الطالب بأن القضية

☆ جمعية تكريم وطنية تأسست في عام 1776، تعتمد عضويتها على مقدرة أكاديمية عالية.

بطريقة غير عادلة، ضحية الإهمال، أو أسوأ من ذلك، من عضو الهيئة التدريسية أو هيئة العاملين. على سبيل المثال، كاستخدام عضو الهيئة التدريسية إجراءات تقويم خاطئة مما نتج عنها تقدير غير دقيق لأداء الطالب، لكن المشكلة العامة للطريقة تؤدي إلى اتهامات محددة من الانحياز الذي يصعب إثباته. في مثال أكثر وضوحاً، اكتشف العميد بأن طلاب دراسات عليا قد فصلوا من برنامج «ماجستير الفنون الجميلة» فقط وذلك بتصويت الهيئة التدريسية الذي أخذ دون النظر إلى الدرجات، وهذه مخالفة لسياسة كلية الدراسات العليا. إن المشكلات المماثلة قد لا تظهر إلى السطح بدون استئناف من الطلاب.

كل سنة، يأتي - وقت التخرج - فيض من الطلبات للإعفاء من المتطلبات أو بدائل خاصة عنها. وقد تكون هذه الطلبات عاطفية بشكل واضح، خصوصاً إذا كان للطلاب مشكلة أخبر بها أولياءه بأن كل شيء على ما يرام، من الأسهل أن تقرر متى توجد ظروف خارج سيطرة الطالب، ولكن تستحق كل حالة المراجعة والعمل. من خلال معرفة كيف ضل الطالب طريقه يمكن توضيح مشكلات الارشاد، تقديم مواد دراسية غير نظامية، أو حتى هيكل البرنامج (وبترك الطلاب يتقدمون في الدراسة مثلاً، بدون المواد أخذ المطلوبة مسبقاً ومن ثم تحميلهم المسؤولية في النهاية).

ربما تكون الحالات المؤلمة جداً هي أحوال أولئك الطلاب الذين لم يقبلوا في تخصص أو في برامج، لكنهم أفلحوا بأخذ كل المواد المطلوبة للتخرج ونجحوا بها، أو أولئك الذين أنهوا ساعات معتمدة أكثر من الساعات المطلوبة للتخرج وذلك بأخذ مواد مطلوبة في عدد من البرامج لكنهم لم يستقروا في تخصص معين وأكملوا كل المتطلبات. هذه بالأساس مشكلة استشارية لأنه يجب على الطالب أن يتخذ أحد أعضاء الهيئة التدريسية أو إدارة الكلية مرشداً إلى حين اختياره التخصص، ومن ثم يتخذ مرشداً من القسم، ولا يزال يحدث - وخاصة في الكليات الكبيرة أو حتى في الأقسام الكبيرة - أن ينحرف الطلاب بعيداً عن الإشراف على برامجهم حتى يكون الوقت قد فات. وربما كان المطلوب هنا برنامج دراسة أكثر فردية، ليس

مطابقاً لتخصص معين، ولكن يبقى أكاديمياً مقبول. تسمح بعض الكليات بمثل هذه التخصصات الفردية، وتوافق على ذلك الهيئة التدريسية ومكتب العميد، ولكن يمكن أن يصبح الطالب مهجوراً أكاديمياً، وتشير وروطته إلى الحاجة إلى البحث عن طرق لتحسين وتقنين عملية القبول والإرشاد.

وفي مخاطرة يبدون فيها ساخرين، يتعلم العمداء وأعضاء الهيئة التدريسية سريعاً أن إعداداً لا بأس بها من الطلاب يعطي تقريراً بتفاؤل غير حقيقي حول المشكلات الأكاديمية لأوليائهم. ولهذا غالباً ما يجابه العمداء على الهاتف أو شخصياً أو برسائل مكتوبة أولياءً غاضبون يعرفون ما أخبرهم به أولادهم فقط. لقد عرفوا أولادهم طيلة حياتهم وهم واثقون تماماً أن ذلك لا يمكن أن يكون من فعل أولادهم. الغباء أو الخبث من جانب الكلية هو التفسير الممكن الوحيد لأمر يظهر إلى النور قبل التخرج بأسبوع واحد. ولا يهم كم يكون الهجوم شخصياً، فينبغي أن يبقى العميد هادئاً ويتعهد بفحص حقائق الوضع. وينبغي الحصول على إعفاء من السرية من الطالب قبل مقاسمته الحقائق أو حتى النتيجة مع الأولياء، ومن ثم يجب بتقرير بالسرعة الممكنة.

وفي بعض الأحيان يستغرق هذا كثير من المراجعة، وحتى عندئذ يبقى الأولياء غير راضين، ويريدون استبدال القرار بقرارات أولئك الذين يديرون البرنامج وفي هذا السياق العاطفي جداً يحتمل أن يعتقدوا أنه مهما كانت المتطلبات في هذا الخلاف فهي غير معقولة. وإذا حصل بعد مراجعة الموضوع وجمع الأطراف جميعاً، توصل العميد إلى أن الطالب قد عومل بطريقة مناسبة، فمن المهم أن يحافظ على المتطلبات الأكاديمية للهيئة التدريسية. وطبعاً إذا انضم الرئيس إلى الموضوع، يخرج الأمر من يد العميد، لكن من واجب العميد دائماً أن يدافع عن قرارات الهيئة التدريسية الملائمة.

الخداع الأكاديمي

ليست المشكلة دائماً مشكلة حذف، أو مشكلة حادث. واحدة من أكثر الفعاليات حزناً في الجامعة يشترك فيها مكتب العميد هي متابعة غش الطالب الأكاديمي وعقوبته. وغالباً ما تتطلب مزاعم الغش الأكاديمي بضع مستويات من المراجعة، ومن الممكن أن تشمل الكلية. وفي النهاية في جميع الجامعات إجراءات تأديبية يجب أن تُتبع بشكل دقيق؛ ولا أسوأ من القدر الأكاديمي الذي يحل بطالب حتى - الفصل - من أن يوجد الطالب مذنباً بالغش أو أية إساءات أكاديمية يمكن أن تؤدي إلى الطرد.

بالحدود الدنيا، ينبغي أن يكون دور العميد تذكير الهيئة التدريسية بوسائل التقليل من الغش وبالإجراءات التي يواجهونها. وبصورة خاصة بالاتصال من خلال رؤساء الأقسام، ينبغي أن يتأكد أن أعضاء الهيئة التدريسية مدعومون عندما يقدمون اتهامات ويعرفون أن الجامعة ستتبع ذلك بإجراء تحقيق. في هذا المجال وفي المجال المتعلق - خرق الطلاب للسياسات والإجراءات الأكاديمية - يجب أن يرى العميد أن الطلاب يُعاملون بصورة ثابتة وعادلة، وأن تدخل الأولياء أو المدرسين لا يفسد العملية لا يلغي المخالفة. وإن وجود شخص خبير بين العاملين يحتفظ بجدول في كل فصل دراسي يختص بهذه الأنواع من القضايا، ويُعلم بها العميد بصورة منتظمة، هي طريقة للبقاء متبهرين للمشكلات الممكنة واتجاهاتها.

العجز والمرض

بسبب عدد من العوامل، بما فيها الأمريكيون الذين ينطبق عليهم قانون العجز، وهو مجال متسع من الاضطرابات التي يمكن تشخيصها، ورغبة متزايدة في الاعتراف بالمشكلات الطبية في هذا المجال، عدد متزايد من الطلاب يصلون ولديهم مشكلات عاطفية وجسدية قابلة للتحديد وهي تؤثر في أدائهم الأكاديمي. هؤلاء الطلاب لهم مفهوم مشترك بأن أعضاء الهيئة التدريسية يبطلون في قبول هؤلاء

لأنهم يحتاجون لمعاملة خاصة. ومن حسن الحظ، إن الاختبارات التي تشخص العجز في التعلم تنتشر الآن وتشكل تدريجياً الأسس الموضوعية لتثبيت حق الطالب بالحصول على رعاية خاصة بموجب القانون. ويمكن بل يجب تشجيع الهيئة التدريسية على قبول النتائج. ولدى معظم الكليات الآن قناة نظامية، يستطيع الطلاب من خلالها أن يبلغوا عن عجز في التعلم، ويتألف ذلك من تشخيص من طبيب وبيان عن نوع المعالجة المطلوبة (الشكل الدقيق للمعالجة يتغير بالاعتماد على طبيعة المادة الدراسية)، مع فرصة لمعلومات إضافية من مهني متخصص إذا احتاج عضو الهيئة التدريسية ذلك.

يصل بعض الطلاب ولديهم اضطرابات عاطفية، ويعالجون طبياً، وقد يحتاجون إلى دخول المستشفى خلال الفصل الدراسي. ويحتاج آخرون إلى راحة بسبب عدد من أنواع العجز الجسدي. وبالإضافة إلى هؤلاء، هناك طلاب عرضة لأعراض وهن مزمن من أمراض الدم و ليسوا بالضرورة غير مسؤولين عندما يقولون بأنهم يعانون من نقص في الطاقة ولا يستطيعون تكلمة المطلوب منهم ولا يستطيعون حتى الاتصال بالأستاذ. ومن واجب العميد الدفاع عن الطلاب المصابين والإصرار على معاملتهم بإحساس واحترام. وينبغي أن يعرف أعضاء الهيئة التدريسية الخدمات التي تقدم للطلاب حتى يستطيعوا إحالتهم إلى الدوائر المناسبة ليتلقوا المساعدة. وليست جميع المساعدات المطلوبة طبية. والطالبة التي تخبر أستاذها بأن رفيقها السابق يطاردها وبأنها بحاجة إلى مكان آمن تعيش فيه، مثلاً، فهي بحاجة إلى الإحالة المناسبة. وإذا كان الأستاذ غير متأكد من حاجات الطالب في موقف معين، فعليه أن يعرف الإدارة التي يتصل بها من أجل النصح والإرشاد. وكلما زاد نشاط العميد وحديثه – بالنشرات، ومن خلال رؤساء الأقسام، وفي التحدث مع مجموعات الأساتذة – زادت بذلك معرفة الجميع لمساعدة الطلاب الذين يعانون من هذه المشكلات.

حرية الكلام

نادرة هي الكلية التي تظهر فيها قضايا تتعلق بحرية الكلام؛ وتواجه بعض الكليات هذه القضية بانتظام. يريد الطلاب من تخصصات مختلفة أو تنظيمات

متنوعة أن يدعوا خطباء متناقضين إلى الجامعة، وتناصر جريدة المدرسة وجهة نظر معادية، أو حملة عنيفة لقضية تخلق قلقاً كبيراً، ويحتوي معرض فنون طلابية عملاً قصد الفنان منه أن يسبب أذى وهو بكل المقاييس تقريباً عمل فاحش. يشكو الأمناء إلى الرئيس الذي يتصل بالعميد. كيف يعالج العمداء أصحاب الخبرة هذه الأحوال؟ أولاً، من المفيد أن يتمتع بحس الدعابة. ثانياً، على الرغم من الفائدة قليلة هنا، يجب تذكير الطلاب الذين أساء إليهم بأن الطلاب يقومون بذلك العمل منذ البداية، وما لم يكن العمل موضوع البحث مخالفاً للحقوق القانونية للآخرين، فإن الأزمة الراهنة ستمر. ثالثاً، وهنا الأهم بالتأكيد، أن العقاب يخالف حرية التعبير، وهو حق دستوري، وهو الحق الذي تسعى الكليات لازدهاره. وأخيراً وليس آخراً، إن العقوبة تجعل الحالة أسوأ كثيراً دائماً. إن المواد المؤذية تلفت إليها الانتباه أكثر مما كان صانعوها يأملون، والآخرين يرون التراشق فينضمون أيضاً. إن أفضل طريقة بالنسبة للعميد الواقف عند الميكروفون هي أن يؤكد أن هذا العمل موضوع النقاش لا يروق له، ولكن عليه أن يدافع عن حق الطلاب في التعبير عن أنفسهم. إن أعضاء الهيئة التدريسية الأقرب إلى هذه المواقف والأحوال يهتمون عادة وهم أصحاب خبرة في معالجتها، ولكنهم يعرفون حدود مقدرتهم في ضبط الطلاب من دون خلق مشكلات كبيرة. وعلى العميد أن يتشاور معهم حول المعلومات ذات العلاقة، ومن ثم يدافع بقوة عن حرية التعبير.

هذا لا يعني أن الطلاب لا يستطيعون التعلم من أخطائهم في هذا المجال. لقد تكدت صحف طلابية كثيرة لتتعلم بأن الإعلان مقبول من مصدر ذي أفكار غير مقبولة للكثيرين؛ وقامت صحف كثيرة بنشر عمود لطالب من السنة الثانية يظن أنه من الذكاء أن يسخر من المعوقين. ولكن في مثل هذه الأحوال، يأتي العقاب من الزملاء الطلاب الذين أصيبوا بأذى ليقولوا: لا. طبعاً، يجب أن يخرج العميد مؤكداً أنه يقف ضد رسائل الكراهية من أي نوع في الكلية.

مشكلة التحرش الجنسي

كما ذكرنا في الفصول السابقة، وكما سنناقش بصورة أوسع في الفصل الثاني عشر، يحتاج العميد اليوم أن يكون منتبهاً إلى المضامين القانونية لأعمالهم. لقد اشتكى الطلاب في قضايا مثل المشورة السيئة والعقوبات التأديبية والطرده. وقد تشمل هذه القضايا الكلية، ولكن غالباً ما توجه إلى القسم أو الجامعة. لكن القضايا القانونية للطلاب ذات الاهتمام الأكبر بالنسبة للعمداء الأكاديميين يبدو أنها قضايا التحرش الجنسي، في أكثر الأحيان بين الأساتذة والطلاب (الذي سنعتبره للتبسيط هو الفرض في هذا النقاش). تقدم معظم الجامعات معلومات وندوات إلى الهيئة التعليمية حول هذا الموضوع ومن المحتمل أن يعالج في دليل الأستاذ والطلاب. وعلى كل حال، إننا نؤكد أهمية التعامل مع مجلس الجامعة لفهم القرائن القانونية لأكثر القضايا تفجراً. ويجب أن تؤدي بالضرورة إلى السياسات المحلية التي تحكم جامعة بعينها - ويزداد السبب لاستشارة مجلس الجامعة.

وجنباً إلى جنب مع صوت سلطة مجلس الجامعة، يكون صوت العميد وحضوره والتزامه مهمين في معالجة المشكلة، على سبيل المثال في ورش عمل لرؤساء الأقسام، وبتصالات مع أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة العاملين، وموارد المرشدين. إن الرسالة بسيطة بساطة كافية: لا يمكن احتمال التحرش الجنسي، وسوف يُحقق فيه تحقيقاً كاملاً ويُعالج سريعاً (وفي جامعات كثيرة إنه أساس للطرده).

مما يحزن قوله، ستبقى شكاوى كثيرة لتشغل فترة غير مرغوب فيها من وقت العميد. لذلك يجب أن يصبح العميد عارفاً بإجراء الجامعة لمعالجة تقارير التحرش الجنسي. وستأتي المعلومات بطرق متنوعة. إذا كان رؤساء الأقسام مدركين لهذه القضايا، ينبغي أن يطلعوا العميد عليها مباشرة، لكن القصص قد تأتي إلى المرشدين الأكاديميين، أو مكتب شؤون النساء، أو عميد الطلاب أو من الممكن من مكتب العميد الأكاديمي مباشرة. ولأن التحرش الجنسي قضية قانونية، لا يمكن

معالجتها سراً. فعند معرفة مشكلة ما، يكون واجب العميد الأول أن يتصل بموظف الجامعة المعين لمعالجة هذه القضايا. وسيقرر هذا الشخص أفضل طريقة للسير مع إعلام الموظف الأكاديمي الرئيس ونقابة الأساتذة، إن وجدت.

إذا كان في الجامعة دائرة مسؤولة خاصة عن التحقيق في سوء السلوك الجنسي، يسلم الموضوع إليها ليعالج هناك مع وجود العميد بحسب الحاجة. وإذا لم تكن توجد تلك الدائرة، فقد تقع التحقيقات والمفاوضات على عاتق العميد. وهناك بضعة مبادئ يجب ألا تغيب عن البال. أولاً، يجب أن يقدم الطرف المتضرر التهم خطياً، ويجب أن يتأكد من الحماية ضد أي انتقام. ثانياً، عند تقديم الشكوى، ينبغي أن يجتمع العميد ورئيس القسم مع الطالب ليسألوا بعض الأسئلة وتعطى صورة كاملة قدر الإمكان عن الحالة وهم يأخذون ملاحظات دقيقة. يود كثير من الطلاب أن يكون لهم صديق أو أحد الوالدين معه في مثل هذه الاجتماعات، ويجب أن يسمح لهم بذلك. ويجب ألا يشعر الطالب، في أي وقت ما، أنه تحت تهديد السلاح لأنه قدم الشكوى؛ وعوضاً عن ذلك، إن الهدف هو الحصول على معلومات كافية لتقرير ما إذا كان التحرش الجنسي (كما يصفه القانون) يبدو أنه قد حدث.

عندما يحصل العميد على نسخة الطالب من الأحداث، ينبغي أن يحضر عضو الكلية التدريسية المتهم من أجل المناقشة. هناك اختلافات بالرأي حول مقدار المعلومات التي يجب أن تقال للشخص المتهم حول موضوع الاجتماع. ويبدو أنه من العدل فقط إعطاءه إشعاراً بالموضوع، ولكن فعل ذلك يستدعي تعقيدات قد تجعل أمر الحصول على الحقيقة أصعب. والقاعدة الجاهزة عدم مناقشة طبيعة الأجندة في مكالمات هاتفية، ولكن ببساطة يجب أن نطلب من الشخص أن يأتي من أجل قضية ملحة. وإن أصبح ضرورياً ذكر الموضوع العام (على سبيل المثال، هناك طالب وضع ملف شكوى تحرش جنسي ضدك، والخطوة الأولى في هذه القضايا هي إعلامك بالتهم للحصول على إجابتك)، وعدم تقديم تفاصيل أكثر. ويجب التأكيد للشخص أن لديه الوقت الكافي لدراسة الشكوى بالتفصيل بعد الاجتماع الأولي

وبأنه من الضروري أن يبدأ المناقشة شخصياً. وتختلف الإجراءات الجامعية حول إحضار آخرين لهذه الاجتماعات. وأحياناً يُسمح بالاستشارة القانونية، وأحياناً بزميل من الهيئة التدريسية يختاره الشخص صاحب العلاقة، وأحياناً بعضو من نقابة الأساتذة. وبصورة طبيعية، في هذا الوقت تعطى نسخة من التهم إلى عضو الهيئة التدريسية، ويطلب منه أن يجيب عليها ضمن زمن محدد بصورة معقولة.

لا بد من وجود فروق مهمة بين وصف الطالب ووصف عضو الهيئة التدريسية، مما يستدعي الحاجة لدليل إضافي، ولكنها حاجة حساسة بشكل غير طبيعي للتمييز. مثلاً، إذا بحث الطالب عن المساعدة من شخص ما مباشرة بعد الحادث، وهذا قد يؤخذ على أنه دليل على أن شيئاً مزعجاً قد حدث. وقد يرغب العميد في أن يرى سجلات أية شكاوى تقدم ضد أي عضو من الهيئة التدريسية، يقدمها طالب ضد أي شخص آخر. ربما لاحظ زملاء في القسم سلوكاً غير طبيعي من عضو الهيئة التدريسية أو الطالب، ومثل هذه المعلومات يمكن أن تساعد في تكملة الصورة، ولكن كل خطوة في هذا الطريق تخاطر في تخطي حقوق عضو الهيئة التدريسية - أو حقوق الطالب. من المهم أن ندقق بالاستشارة القانونية حول أي خطوط تحقيق يتم تصديقها أو تكون غير صحيحة.

وخلال العملية ينتقل العميد إلى دور المستشار للطالب وأبويه ويسعى لتهئية الأمور بينما لم تثبت التهم ويمكن أن يكون عضو الهيئة التدريسية بريئاً من هذه الادعاءات. ويجب أن يبقى العميد بعيداً قدر الإمكان عن أي من القضيتين إلى أن تتوصل السلطة المسؤولة إلى نتائجها.

من أكثر السيناريوهات إزعاجاً اعتراف عضو الهيئة التدريسية بالأحداث وهو لا يفهم خطورة الحالة. «لو أنني لاحقتها وعارضت، كنت سأتوقف طبعاً، لكنها هي التي بدأت الأمر كله». قد لا يقبل أن حقيقة ملاحقة الطالبة له ليست عذراً للسلوك المشتبه به. وواحد من أكثر ردود الفعل شيوعاً هو أن عضو الهيئة التدريسية لا

يدرك أنه تسبب في إزعاج الطلبة. ومن ثم، طبعاً، هناك حالات حيث يعترف الطرفان بأنه كانت بينهما علاقة لكنها سارت على غير ما يرام، مع قصص مختلفة عما تبع ذلك ولماذا وكيف.

وأخيراً، إذا قُبِلت الاتهامات، ينبغي أن يجيب العميد عن هذه الأسئلة: ما هو نوع الأذى الذي يلحق بالطالب؟ مثال، هل انزعج كثيراً بحيث امتنع عن حضور الدروس أو هل عانى من آثار أكاديمية أخرى؟ ومن بعد ذلك، وبعد حصوله على دقائق الأذى، ما العلاج المناسب للطلاب؟ ربما نقله إلى صف آخر أو نقله إلى مرشد آخر أو إعطاؤه فرصة لانسحاب متأخر؟ أخيراً، هل كان سلوك عضو الهيئة التدريسية مقصوداً؟ كما في متابعة علاقة غير مناسبة، أم كانت بدون تفكير، ربما كمحاولة خاطئة لمساعدة طالب يبدو أنه مضطرب؟ تماماً كما يجب أن يناسب العلاج الضرر والأذى، كذلك يجب أن تناسب العقوبة الإساءة.

لكن في حالات كثيرة تكون معالجة وضع الطالب أسهل من معالجة وضع عضو الهيئة التدريسية. تحتفظ معظم الجامعات بالطرد للسلوك الشائن، كأن تكون العلاقة مع طالب تحت إشرافه أو تحت سلطته بطريقة أخرى، أو تكون عليه جرائم متكررة ومثبتة. في هذه الأحوال يُشجع عضو الهيئة التدريسية على تقديم استقالته أو يقدم إلى جلسة رسمية من خلال عملية قضائية خاصة بالهيئة التدريسية.

بالنسبة للإساءات الأقل خطورة مثل تقديم دعوات اجتماعية أو هدايا أو أنواع أخرى مما يثير انتباهاً غير ضروري للطلاب، قد يلزم عضو الهيئة التدريسية أخذ إجازة بأجر أو بغير أجر، ويعود بعد استكمال برنامج استشاري. لكن هؤلاء الذين يتلقون العقوبة الأخف يجب إعطاؤهم تنبيهاً خطياً بأن أية شكوى مماثلة قد تؤدي إلى الطرد، ويجب وضع نسخة من ذلك الكتاب مغلقة في ملفه الذاتي. وهذا أمر مهم جداً، لأن العميد الخبير يعرف أن التحرش غالباً ما يُنكر في السلوك وقد لا يتذكر المرء أن لديه تنبيهاً. ومن الواضح أن يتم الاحتفاظ بكل وثائق الحادثة، ويفضل أن يكون ذلك في ملفات العميد وبملفات رئيس دائرة شؤون الأفراد في الجامعة.

والآن إلى سؤال صعب جداً للمتابعة: ما مقدار المعلومات عن تاريخ الموظف من التحرش الجنسي يمكن أو يجب إعطاؤه إلى أرباب العمل الجدد؟ هناك قضايا مسؤولية إذا ارتكب الموظف السابق المخالفة ذاتها في الموقع الجديد ولم تكن هنالك معلومة في هذا السياق من الجامعة السابقة. ولكن، إذا سويت القضايا باستقالة الشخص، وبدون قرار رسمي بالذنب، فإن مسؤولية العميد تصبح غير واضحة. إن بعض الآراء القانونية تقول بما أن الشخص لا يستطيع ارتكاب هذه الأشياء ببيانات مكتوبة، يستطيع المرء استدعاء المكالمات الهاتفية للمتابعة. خلال تلك المكالمات، ومن المناسب أن تُبين طبيعة الموضوع إذا جمع المتحدث بعض التفاصيل، ويستطيع العميد أن يثبتها أو ينكرها من دون أن يكشف المعلومات الإضافية. إن الخط بين المسؤولية المهنية وحماية الخصوصية خط مبهم في هذه المواضع، لذا يستخدم العميد في النهاية قراره الذي يستند إلى إحساس بخطورة الوضع وفيما إذا كان المسيء يبدو أنه قد تعلم من أخطائه.

هناك أوقات يندفع الزملاء من الهيئة التدريسية ليدافعوا عن المتهم بالتحرش الجنسي، أو يصفون السلوك على أنه تافه أو يحتجون بأن العقوبة لم تكن عادلة. وهذه الأشياء يمكن أن تصل إلى جريدة الطلاب. ينبغي ألا يناقش العمداء مواضيع شخصية، وهذه نهاية الموضوع. يستطيع العميد أن يعرض جلسة استماع للمؤيدين، ولكن لا يعرض الاستجابة. ومن دون أن يجعل البيان تعليقاً على القضية الحالية، يكون موقف العميد ببساطة إنه لا يحتمل قبول تحرش جنسي في الكلية إطلاقاً.

التعلم من الطلاب

في عالم الجامعة من الأساتذة والطلاب، يفترض بأعضاء الهيئة التدريسية أن يكونوا معلمين، وبالطلاب أن يكونوا متعلمين. بالواقع، تعرف كلتا المجموعتين جيداً أن هذه ليست مبالغة بالتبسيط لكنها خطأ في الحقيقة. ففي غرفة الصف والمختبر

يستمر الأساتذة بتعلم المادة من جديد من خلال عيون طلابهم وإدراكاتهم. إن أي عضو من الهيئة التدريسية لا يتعلم شيئاً في كل مادة دراسية من طلابه يكون غير منتبه لهذه المادة.

وكذلك الأمر، بعيداً عن غرفة الصف، يستطيع الطلاب تعليم العميد أشياء كثيرة. إنهم يتنقلون خلال الفعاليات والمجالات ذاتها كما يفعل الأستاذ - الصفوف والمكتبة والمخابر والإرشاد والامتحانات - لكنهم يرون كلاً منها من زاوية مختلفة. مثلاً، تقويم الطلاب للمادة الدراسية مشهور بمراوغتهم وذلك لأن الأسئلة مع خيارات الإجابات على صفحة التقويم تستبعد التعليقات الفكرية. بالمقابل، إذا طلب من طالبة في السنة الأخيرة للتخرج أن تتحدث مع شخص آخر عن الشروط العامة لجودة التدريس الذي تلقتة، فإن تفكيرها غالباً ما يكون نظرة ثابتة وعادلة ومفيدة ولا يركز على ما فعله الأستاذ كذا وكذا في مادة المحاسبة 101، ولكن على نقاط القوة والضعف في التدريس كما تمارسه الكلية في حرفتها.

إن ملاحظات الطلاب حول تطوير المادة الدراسية أقل وضوحاً. قال أحد الأساتذة غير الأمنين، إن سؤال الطلاب بأن يحاولوا نقد المادة الدراسية أو تصميم البرنامج مثل سؤال الزبائن أن يصوتوا على العناصر المكونة لما يقدمه مطعم من مستوى خمس نجوم. لكن، قد يجيب المرء، أنه إذا كانت المكونات من الدرجة الثانية فإن الزبائن سيصوتون بأقدامهم على كل حال، ولن تعرف أبداً ما هي المشكلة. في معظم الكليات يجلس الطلاب (سواء بالتصويت أو من غير التصويت) في لجان قائمة مثل لجنة المناهج، وإسهاماتهم مفيدة وجيدة. إن الفرد من الهيئة التدريسية من قسم معين يرى البرنامج الأكاديمي من موقع واحد من خارطة الاختصاص، بينما يجب أن يمارسه الطلاب ككل واحد. إنهم يعرفون المشكلات والاحتمالات التي لا تلاحظها الهيئة التدريسية ولا العمداء.

طريقة مهمة للاستفادة من حكمة الطلاب وتشمل توفير فرص لهم للقيادة، مثل العمل في لجان الكلية ومجالس الإرشاد والنصح. في كليات عديدة يوجد تقليد لمثل هذه الفرص، لكن مشاركة الطلاب تذبل إذا أدركوا أن جهودهم لم تكسب انتباهاً ولا تقديرًا، وكذلك تبدأ منظماتهم بالضمور. ويستطيع العميد أن يعمل على تجديد نشاط الوضع بالتحدث مع قادة الطلاب ومع مجموعات أخرى ليكشف المشكلة ويقرر طريقة إلى الأمام. ويحب الطلاب أن يتمسكوا بالمواضيع الملّحة في حينها، وأن يفكروا مقدماً في مهنتهم. فإن لامس العميد هذه الاهتمامات بأن يطلب من مجلس الكلية أن يقوم باستطلاع آراء الطلاب حول الإرشاد وأن يقدم ما يجدونه من نتائج - وأن يفعل شيئاً بما يجدونه - فإن المشاركة قد تزدهر مرة ثانية.

بإيجاز، يستطيع العميد أن يتعلم الكثير من الطلاب حول حياتهم في الكلية. وهم مستعدون عادة للإسهام بآرائهم وخبراتهم إذا ما طلب منهم ذلك، إنهم يساعدوننا على الحفاظ على مفهوم دورة واجباتنا اليومية، وحتى إنهم يدغدغون عظامنا بين الحين والآخر. إن كثيراً من الطلاب اليوم غير مستقرين في حياتهم - الوظائف، والوالدية، والمسؤولية عن الوالدين والصغار - مما توجب علينا أن نفعله نحن عندما كنا طلاباً. إن العميد الحكيم يقدر هذه الجهود ويتأكد من أنهم يُعاملون بالاحترام الذي يستحقونه.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Astin, Alexander W. *What Matters in College: Four Critical Years Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Dziech, Billie Wright, and Michael W. Hawkins. *Sexual Harassment in Higher Education: Reflections and New Perspectives*. New York: Garland, 1993.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaldt. *Complexities of Higher Education Administration: Case Studies and Issues*. Bolton, Mass.: Anker, 1993.
- Kaplan, Matthew (ed.). *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*. Vol. 18. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). *Am I Liable? Faculty, Staff, and Institutional Liability in the College and University Setting*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *American Association of University Professors Policy Documents and Reports*, 1995.





الفصل الثاني عشر

قضايا قانونية وتحديات خاصة أخرى

لماذا تمتليء الجلسات الخاصة وورش العمل والندوات حول «العمداء والقانون» ولا يهم كم مرة تتعقد؟ بالنسبة لأولئك الذين يقومون بالعمل، إن الجواب واضح، وبالنسبة للعمداء الجدد سوف يصبح الجواب كذلك سريعاً. يجد العمداء أنفسهم في وضع مشاكس ومحبط للتقاضي بصورة قوية وروتينية تقريباً، ويأتي عدد من القضايا القانونية وتمضي. في هذا الفصل سوف نرى كيف ينبغي أن يستعد العمداء لهذه الناحية من الوظيفة وللمعالجة الشكاوى والمظالم. و سنلقي نظرة على التحديات الخاصة التي تواجهها النساء وأعضاء المجموعات التي تُمثل تمثيلاً ضعيفاً. برأينا، تعالج هذه النقاط قضية الحرفية في الوظيفة والتركيز اللازم لمعالجة بعض الحالات المرهقة جداً.

قضايا قانونية

يقع انخراط العميد في قضايا قانونية بصورة مبدئية في بضعة أصناف تشمل المراجع في الأبحاث، ومظالم أعضاء الهيئة التدريسية، وقضايا إنهاء العمل.

مسؤولية العميد

ماذا يجب أن يعرف العمداء حول المستشارين القانونيين في جامعاتهم؟ تستخدم بعض الجامعات محامياً أو أكثر لمعالجة مجموع أعمالهم القانونية، بينما تفضل جامعات أخرى أن تلجأ إلى أخذ المشورة عند الحاجة. وينبغي أن يعرف جميع

العمداء كيف تعالج هذه القضايا، ومن الذي يجب إعلامه بالحالة التي يمكن أن تتطلب معالجة قانونية؟ وإلى أي حد يقوم على تغطية أعماله بمشورة جامعية؟ ومتى تكون المشورة القانونية الشخصية ضرورية؟ ويشترى العديد من العمداء سياسات تغطية لمد مجال تغطية مسؤولياتهم الشخصية إلى ما وراء ما تقدمه سياسات الجامعة. فقيامهم بذلك يؤمن لهم حماية أنفسهم مما قد لا تستطيع الجامعة ذلك (لكن هذه الحماية تستبعد الأعمال الجنائية).

إن مسؤوليات العميد بخصوص القضايا القانونية حاسمة بالنسبة لازدهار الكلية. ويعتمد الكثير على حالة الجامعة طبعاً، ولكن بصورة طبيعية ينبغي على العميد أن يعرف القوانين الأساسية التي تؤثر في التعليم العالي وأن يتأكد من أن سياسات الكلية وإجراءاتها تتطابق معها، إضافة إلى تطبيق السياسات الجامعية وإجراءاتها وليرى أن هذه الإجراءات تُنفذ تنفيذاً كاملاً وعادلاً. وبما أن كثيراً من الأعمال القانونية في الجامعة تبرز من مخالفة إجراء ما، و ينبغي أن يُذكر بالمتطلبات الإجرائية للسياسات الأساسية مثل مراجعات التثبيت والترقية، والمظالم، والتحرش الجنسي وإنهاء عمل العاملين والأساتذة غير المثبتين، والغش الأكاديمي، ومراجعة العلامات وهكذا. وتوجد هذه المعلومات بصورة طبيعية في كتاب دليل الأساتذة في مجموعات مماثلة للسياسات الجامعة وإجراءاتها. إن العمل في أي من هذه القضايا من دون التمسك القوي بكل من الدليل والإجراءات يكون عملاً كارثياً. وكذلك، يجب أن يؤثق العميد بصورة كاملة أي انحراف في هذه الإجراءات، ودون أن ينسى أن أي شيء في الملفات قد يحتاج في النهاية إلى الدفاع عنه في قاعة المحكمة. ويجب أن يحدد البريد الإلكتروني بالمراسلات الخاصة بالمواضيع الحقيقية، وليس بأي من المراسلات الخاصة أو الحساسة. إذا كانت آلاف الفاكسات تستخدم، فيجب أن تكون في مناطق آمنة حيث لا يدخلها إلا الموظفون المفوضون، وعلى الرغم من أنه ليس من الممكن أن يحمي المرء نفسه تماماً من المحاكمات القانونية، فإن العميد يستطيع بالعادات الجيدة أن يمنع القضايا القانونية الطائشة من النجاح. ويستطيع العميد بعمله بإيمان ثابت أن يساعد لأن ارتكاب خطأ بنية طيبة ليس ضد القانون عادة.

إضافة إلى معرفة إجراءات مهمة داخل الجامعة وخارجها، فإن العميد مسؤول أيضاً عن معرفة القانون في المجالات الأساسية. حتى أولئك الذين كانوا رؤساء أقسام سيحتاجون إلى استشارة كتيب حديث فيه العديد من القضايا القانونية بتفاصيلها، وإن كان في شك حولها، يجب أن يبحث العميد عن المساعدة من مستشار الجامعة. وتختلف القوانين بالنسبة للجامعات الخاصة والعامة. لذلك، إن العميد الذي ينتقل من نوع من الجامعات إلى النوع الآخر يحتاج إلى الاطلاع على البيئة القانونية الجديدة.

وحيث إن العمداء أعضاء سابقون في الهيئة التدريسية، يفترض بأنهم يعرفون أساسيات قانون حقوق التعليم العائلي والخصوصية (ويعرف كذلك باسم تعديل باكلي Buckley). وقد لا يتأكدون كيف يؤثر هذا القانون في دائرة الكلية. وبينما يتم تفويض المرشدين من الهيئة التدريسية وبعض أعضاء هيئة العاملين لمراجعة سجلات الطلاب الأكاديمية، فإن هذا يتم لأغراض محددة مثل «الإرشاد والنصح». وأكثر من ذلك، حيث إن قوانين الولاية تطبق لإصدار كشف علامات الطالب، ينبغي على العميد الذي غير موقعه أن يدقق ذلك أيضاً. ومن سوء الحظ، لا يستطيع العميد أن يفترض أن أساتذة الكلية والعاملين فيها يطبقون هذه القوانين تطبيقاً ثابتاً ومستمرّاً، لذلك فإن المراجعات والمذكرات، حول وضع العلامات على اللوحة المعطاة للطلاب بالأرقام عشوائياً، يمكن أن تتفادى مشكلات ممكنة.

وبالفعل، إن دور العميد الكبير في القضايا القانونية تذكير زملائه بما يتعلق بها بكل بساطة. على سبيل المثال، إن مكتب العميد هو أول مستوى لمراجعة طلبات البحث عن الوظائف والمقابلات يجب فحص هذه الطلبات، بين أشياء أخرى، ومدى موافقتها لإرشادات الجامعة حول السلوك الإيجابي، وتعاد إلى رئيس القسم عندما لا تتوافق معها. إن العميد لا يقدم معروفاً لأحد بموافقته على أن مثل هذه الإرشادات هي ضيقة جداً أو بأن الجهد لتوظيف مرشح مؤهل من أقلية لوظيفة محتوم عليه بالفشل. ليست هذه هي الإجراءات التي يجيزها القانون وحسب لكنها أيضاً تعمل لفائدة الكلية سواء استطاعت لجنة البحث أو لم تستطيع تقويم تلك الحقيقة.

المراجع في الأبحاث

من أجل تعيين الكبار، يطلب الشخص بصورة طبيعية الأذن بأن يجري مكالمات، لأن كلاً من طالبي المكالمات والحكام حذرون بصورة مفهومة حول ما يمكن قوله. يجب أن تكون جميع الأسئلة والأجوبة متعلقة بأداء العمل (بلاك وجيلسون 1998 Black & Gilson 1988). وعلى الرغم من أن المرء لا يستطيع أن يسأل بطريقة مباشرة عن سمعة المرشح المشبوهة أو سلوكه السيئ أو ما هو أسوأ من ذلك، لكن المرء يستطيع أن يسأل المراجع (الحكم) إن كان يوظفه في وظيفة مماثلة وعن الأسباب التي تؤدي إلى الجواب. وفضلاً عن ذلك، إن السؤال عما هو السؤال المناسب لسؤال المرشح (وما لا يجب السؤال عنه)، يتطلب مراجعة دورية وتحديثاً. إن جميع رؤساء الأقسام وموظفي العميد كانوا يعملون ذلك. لإيضاح حساسية المواضيع اشتكى مرشح لعضو الهيئة التدريسية إلى العميد بأن السؤال عن نوع البيت الذي يبحث عنه، يحاول رئيس القسم أن يكشف توجهه الجنسي! بإيجاز، إن الأسئلة الموجهة لمعرفة معلومات شخصية لا تتعلق بالوظيفة هي أسئلة ممنوعة. لكن، هناك أسئلة عديدة يمكن اعتبارها أسئلة شخصية حتى وإن كانت غير مقصودة لذلك الغرض. من أجل التعليمات والذوق العام، أضف جرعة إضافية من الحذر.

مظالم الهيئة التدريسية

على العمداء الالتزام أيضاً بوضع عين على الرواتب المقارنة في كل قسم، وبذلك يتأكدون من أن المظالم ستعالج إن ظهرت. وهذا يتطلب مراجعة الرواتب بالمرتبة، وسنوات الخدمة والجنس قبل انتهاء الميزانية في كل سنة. إذا ورث العميد قضية فاضحة من ظلم بالرواتب واستغرق حل المشكلة حلاً كاملاً أكثر من سنة، لكن الجهد يجب بذله بنية طيبة، كما يجب تبني خطة لاستكمال العملية حالاً. ويجب أيضاً تدقيق التقديرات الفردية بحثاً عن التحيز. مثلاً، يحدد بعض رؤساء الأقسام زيادة ميزة متدنية عندما يتلقى عضو الهيئة التدريسية ترفيعاً زائداً. وهذا ليس عدلاً لأنها تلغي مكافأة الترفيع.

لقد وصفنا مسؤولية الكلية في الترفيع والتثبيت (انظر في الفصل التاسع): حرفياً، للتأكد من أن أعضاء الهيئة التدريسية استفادوا من المراجعة الملائمة والمناسبة بموجب الإجراءات، وأن عملية كل قسم متوافقة مع السياسة الجامعية. وهذا ليس من السهل تنفيذه. يذكر بعض رؤساء الأقسام، إما نتيجة لكسل أو لتجنب حالة الخصومة المحتملة، بأن المراجعات الملائمة قد حدثت عندما لم تحدث. وقد تعلم أحد عمداء في وقت متأخر جداً أن يطلب نسخاً عن هذه المراجعات لملفات الكلية. وتتجاهل بعض الأقسام إجراءاتها الخاصة عندما يكون المرشح شخصاً يريدون، أو لا يريدون، ترفيعه على الرغم من الدليل.

وكذلك الأمر، لقد عرف عن الأقسام بأنها تدعي الجهل بالإجراءات الجامعية في تعاملها مع التثبيت والترفيع عندما لا تتفق مع الخطوات المطلوبة. لم تقدم لجنة أساتذة أحد الأقسام ورئيس القسم للمرشحين نسخاً عن رسائلهم كما يتطلب إجراء الجامعة، وربما مرت المخالفة دون أن تلاحظ لولا أن مرشحاً مرفوضاً قام برد فعل غير كاف على هذه الرسائل عند الاستدعاء. وتبين بأنه لم يرها قط. ودافع القسم عن أعماله على أساس ممارسة ماضية، وشمل ذلك تجاهلاً مقصوداً لتعليمات جامعية. ولا يستطيع حتى العميد اليقظ أن يلتقط كل مشكلة، ولكن الكثير جداً سيظهر بالفحص الدقيق للمواد.

إنها خدمة العاملين

عندما يرغب رئيس قسم إنهاء عمل عضو من هيئة العاملين، فإنه بصورة طبيعية يتشاور مع العميد حول الموضوع قبل اتخاذ أي عمل. وهذا هو الوقت المناسب لمراجعة إجراءات الإنهاء المناسبة والمشاورة مع دائرة شؤون الأفراد في الجامعة. ويشكل خاص مع رؤساء الأقسام الجدد، يحتاج العميد لأن يشدد على أهمية اتباع هذه الخطوات وذكر أية مشكلات قد تحدث على طول الطريق. حتى لو كان رئيس القسم يرغب في التخلص من الشخص، ينبغي أن يصر العميد على ملاحظة

السياسة الجامعية بصورة دائمة - لأسباب العدالة والشفقة إضافة إلى الأسباب القانونية. وفي أي حدث، يجب أن يحرص العميد على اتباع أية أحكام تتعلق بالأمر في قانون العجزة الأمريكيين. وإن كانت القضية مشكلة سوء استغلال المادة أو مرض عقلي، فإن لدى جامعات كثيرة خيار المعالجة مع احتمال العودة الذي يجب أن يقدم قبل عملية الطرد.

لقد أثر قانون التمييز العمري في التوظيف في التعليم العالي عن طريق إلغاء سن التقاعد الإلزامي، وفي أمثلة كثيرة، يوضع العميد وسط مفاوضات التقاعد ودفع المبالغ لذلك. أخيراً، تتطلب التدابير في البيانات المتنوعة التي تبنتها الهيئة الأمريكية لأساتذة الجامعات في الأدبيات المهنية، وصراع المصالح، والحرية الأكاديمية والتعبير الفني، والتحرش الجنسي، والمعايير الإجرائية في جلسات طرد أعضاء الهيئة التدريسية انتباه العميد. ليس لدى معظم أعضاء الهيئة التدريسية سوى معرفة غامضة بهذه الإرشادات حتى تقع المشكلات. ويفترض العميد أن مبادئ الهيئة الأمريكية لأساتذة الجامعات مقبولة في جامعة ما، فيشجع على مناقشتها وفهمها من خلال نشرها لتجنب المشكلات.

المظالم

يحتاج العمداء إلى مهارات تحليلية ودبلوماسية حتى ينجحوا بوصفهم وسطاء رئيسيين، ومهمات التدريس هي من بين أكثر المصادر المحتملة للمظالم والشكاوى التي تجد طريقها إلى مكتب العميد.

العميد كوسيط

يقوم العميد بدور الوسيط، لأنه قائد الكلية، أحب ذلك أم كره. وفي معظم الأحوال تتوقع الإدارة المركزية أن يقوم العميد بحل المشكلات الشخصية. والمزية الكبرى لهذا الدور هي طريقة واضحة لمعالجة الشكاوى والمظالم. وينبغي أن يكون

لدى كل جامعة طريقة كهذه، ولكن من خبرتنا، تختلف الإجراءات اختلافاً كبيراً. من الممكن وصف طريقة طلب سلسلة الإشراف على الطعام وصفاً تفصيلياً، لكن وصف إجراءات جلسة سماع عادلة ليس كذلك. من الواضح، أن طريقة الكلية يجب أن تطبق أحكام الجامعة. وحيث إن العميد غالباً ما يكون المحطة الأولى في هذا الطلب، فمن المفيد أن يكون لديه طريقة ثابتة لحل النزاعات، لاسيما عندما تكون الطريقة الجامعية غامضة. إن جميع المواضيع مثل حفظ سجلات دقيقة، وكيف تُقدم القضية (كتابياً أو شفهاً أو كلاهما وبأي ترتيب) ومن سيأتي إلى الجلسة، وإذا كان من الواجب التوصل إلى قرار غير رسمي أولاً، كلها تظهر في العملية.

إذا لم يكن لدى العميد خبرة في حل النزاعات، فقد يجد من المفيد أن يحضر جلسات التدريب التي تقدمها هيئات التعليم العالي والمنظمات القانونية. لكن الإحساس بالعدالة والتعاطف قد يذهب شوطاً بعيداً. يسأل العميد، «كيف سأشعر لو حدث هذا لي؟» أو «هل حدثت مخالفة شخصية عندما قيل لعضو الهيئة العاملة إن مظهره غير مهني وأنه يجب أن يوضع تحت التدريب إذا لم يتغير؟» إننا نعرف جميعاً أن هذه القضايا ليست أحادية الجانب، لذا يكون دور العميد أن يحاول فهم ما حدث ليجد حلاً مرضياً لكلا الطرفين.

ويحتمل أن يكون أكثر تأثيراً في اقتراح حل وسط على الأطراف المتنازعة، وكتابة اتفاقية، ومن ثم جمعهم معاً لإنهاء التفاصيل. وفي الخلافات فيما بين عضو الهيئة التدريسية ورئيس القسم، وهذا النوع من الخلافات هو الأكثر وصولاً إلى مكتب العميد، وأحياناً تصل الاتفاقات بعيداً جداً حتى إلى نقل عضو الهيئة التدريسية إلى قسم آخر حتى يحدث تغير في موقف رئيس القسم. إن نقل الأشخاص، وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية، طريقة جذرية لحل المشكلة، ولكن إلى أن يصل الخلاف إلى مكتب العميد تكون العلاقة قد تدهورت إلى نقطة يكون عندها هذا هو الحل المجدي الوحيد.

مهام التدريس

السبب الآخر للمظالم والشكاوى هو مهام التدريس. ويمكن أن تنشأ من أجل بضعة أسباب وتأخذ تنوعاً مدهشاً من الأشكال. بصورة عامة، يتكيف أعضاء الهيئة التدريسية تماماً مع مهماتهم التدريسية ما داموا يتلقون تقديراً معقولاً لأفضلياتهم. ولكن لبعض أعضاء الهيئة التدريسية آراء قوية في القضايا المعينة مثل ما هو الوقت من اليوم الذي يجب أن يعلموا أو في أي صف؛ يلح آخرون على إعطاء مادة تعليمية مفضلة (مثل ندوة الدراسات العليا حول بحث حالي، تتطلب المادة القديمة قليلاً من الوقت لتحضيرها أو تحديثها، ومادة ذات حجم مثالي من التسجيل) أو يقاومون بقوة تدريس مواد يعدونها خارجية عن مجالهم الخاص أو دون كرامتهم. إذا لم يقدم الموظف التنفيذي بالقسم ما يرضي، فإن المشكلة تتفاعل في مكتب الكلية، حيث تظهر بالضرورة تقريباً عبارة «الحرية الأكاديمية». وفي هذا الوقت، لا يمكن أن تقنع أعضاء الهيئة التدريسية المتظلمين بأي مقدار من التفسير بأن الحرية الأكاديمية غير واردة في البرنامج أو التسجيل. ولا حتى عن مكان المرء في دورة القسم. يجب أن يكون العميد حذراً جداً فيما يخص القفز إلى المظالم في القسم، وفي دعم الموظف التنفيذي بالقسم إلى الحدود الممكنة في إدارة برنامج التدريس في القسم.

نوع آخر أكثر ذكاء من المشكلة يحدث عندما يحاول الأفراد أن يصنعوا سياسة أكاديمية خاصة بهم وذلك بصنع برنامج بحيث يكون فيه أعضاء الهيئة التدريسية هم الوحيدون - الذين يجعلون أنفسهم ضرورة لمجموعة من المواد التي صمموها بأنفسهم، ولا تتوافر لغيرهم لأنها لا تروق لهم. يجب أن يحافظ القسم بكامله، مع دعم الكلية، على إشراف مناسب على تطوير البرنامج، وأن يتجنب مثل هذا التخصيص. في النهاية، يجب أن تلبى الهيئة التدريسية متطلبات القسم بدلاً من الطريقة الأخرى. وإن حلاً وسطاً يمكن أن يدعم العميد بتقديم مادة دراسية ذات مواضيع خاصة، مما يسمح لعضو الهيئة التدريسية الشاذ بأن يُدرس مواضيع محببة على أسس من المراقبة، مع توكيد صحي على سلطة الموظف التنفيذي في القسم على مهام التدريس جميعها.

التحرش الجنسي

لقد أجلنا قضايا التحرش الجنسي إلى الآخر لأنها تجسد نواحي تختص بحلول القانون والصراع. في بعض الجامعات شخص واحد على مستوى الجامعة يكلف بمعالجة قضايا التحرش الجنسي كلها، ومحظوظ هو العميد الذي يتسنى له هذا الترتيب. ويذكر آخرون أنه على الرغم من أن عدد القضايا التي تصل إلى مكتب العميد يمكن أن يكون صغيراً، فإن حلها رهيب، وآثارها قد تبقى ما دام أي من الأطراف في الجامعة.

من الأمور المؤكدة والتي لا تحتاج إلى سؤال أن التحرش الجنسي عمل غير قانوني. ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، من جو عمل مؤذ إلى تماد غير مرغوب فيه إلى طلب ملاطفة جنسية مقابل التقدم بالعمل. ومن أقل الأمور وضوحاً هو بالضبط حقيقة أن المتحرش لا يدرك دائماً كيف يفهم الطرف الآخر تحركاته.

ويستحق الأمر أن نردد مرة أخرى حيثما تصل شكاوى التحرش الجنسي إلى العميد، يتعين عليه أن يقوم بعمل، أولاً يحقق ومن ثم يعالج الوضع. ولقد ناقشنا الأحوال التي تشمل الطلاب (انظر الفصل الحادي عشر). ولكن إلى جانب هذا النوع من الحوادث، غالباً ما يواجه العميد علاقات غير ملائمة بين عضوين من الهيئة التدريسية أو بين موظف أو أستاذ أو عضو هيئة العاملين مع رئيس مباشر.

العلاقات الرومانسية في مكان العمل

يبدو أن العلاقات في مكان العمل تحمل دائماً احتمالاً للمشكلات التي، إن حدثت، تجد طريقها إلى مكتب العميد. لا يستطيع العميد، وينبغي ألا يقوم بعمل بوصفه حارس الأخلاق، ولكن يمكن أن يكون حذراً من أنواع من الأحوال التي غالباً ما تؤدي إلى مشكلات. عندما يطور زملاء من أعضاء الهيئة التدريسية من أقسام مختلفة علاقة بالتراضي، فلا يوجد أي سبب للاعتراض. وعندما يكون الأفراد زملاء في القسم نفسه، لا يوجد هنا أيضاً سبب للذعر، ولكن إن كان أحدهما مثبّتاً

والآخر غير مثبت، فيمكن أن يكون في العلاقة فرق ضمني في مدى القوة. وعلى الرغم من حساسية الموضوع، فلا تزال مقبولة ما دام العضو الأكبر يتمتع عن أي نقاش أو قرار حول الشريك.

لكن المشكلات يمكن أن تبرز وتتضاعف سريعاً إذا ما انفصل الاثنان أو ورث العضو الأصغر عداوة الشريك المثبت. ومما يسبب التهاب الموضوع أن يكون الانفصال عندما تحدث العضو الأكبر من الشريك بكلام سيء على العضو الأصغر، الذي قام بعدئذ بالادعاء بالتحرش الجنسي. وينخرط رئيس القسم فيعلق في الوسط، ويجب على العميد أن يحل الفوضى. وسواء وُجد ما يدل على التحرش أم لا، يمكن أن يشمل القرار إيجاد طريقة لحماية الشريك الأصغر، وربما بمشاركة لجنة التثبيت والترفيه التي تشمل عضواً من الهيئة التدريسية من خارج القسم. إذا افترضنا أن التهم صحيحة، فيجب أن يوجه التأييد إلى عضو الهيئة التدريسية الأكبر، مع إنذار بإمكانية إجراءات إنهاء الخدمة إذا ما استمر السلوك الشائن.

علاقات القوة

إن العلاقات بين المشرف والموظف خطيرة أصلاً لأنهما تشمل دائماً قوة علاقة المهمة والتقييم والمكافأة والحكمة. إذا كانت العلاقة الشخصية يجب أن تستمر، فلا بد من وجود حل لقضية المشرف والموظف. وصل رئيس قسم عُين حديثاً إلى الجامعة فقط ليقع في غرام أستاذة مساعدة جديدة، وتعجب من مطالبة العميد له بأن يتنحى عندما اعترف بالعلاقة. وظن رئيس القسم بأن العميد يمكن «أن يجد حلاً» لأنه في القسم الذي تركه تزوج رئيس القسم من واحدة من أعضاء الهيئة التدريسية. ولم يفهم بأن ذلك هو الموضوع الذي يجب على العميد أن يقوم بالترتيبات له قبل تعيين رئيس القسم، حيث العلاقة معروفة ويمكن أن تسوى.

يلاحظ الزملاء عادة علاقة غير صحيحة قبل أن تصل إلى انتباه العميد قبل زمن طويل. وغالباً ما يدعون أن عضو الهيئة التدريسية يظهر محاباة نحو الموظف. وهكذا يجب أن يتدخل العميد عند أول تقرير عن المشكلة عند ظهورها، وعادة يستدعي الطرفين بشكل إرادي ليتحدث حول الحالة، والعلاج الطبيعي هو تغيير المشرف على الموظف إما بإعادة تكليف الموظف أو بتخليص المشرف من علاقة تلك المسؤولية.

حتى عندما لا توجد علاقة شخصية، يمكن أن يشعر الموظف بالتحرش عندما يكون المشرف أو زميل أعلى في الرتبة الأكاديمية نقادا باستمرار أو بصورة زائدة، ويبدو أن السبب متعلق بالجنس. ومن المحزن أن هذا هو السبب الذي يجعل رؤساء الأقسام يعزفون عن تعيين عضو حديث من الهيئة التدريسية في مراكز تتطلب اتخاذ القرارات التي تؤثر في أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الرتب الأكاديمية العليا. وعندما يذهب سلوك عضو الهيئة التدريسية ذي الرتبة الأكاديمية العليا بعيداً، فقد يؤدي إلى شكوى من تحرش جنسي حول بيئة عمل عدائية. إن السلوك الجنسي قد يساوي التحرش الجنسي، ولكن يحتمل أن يجابه العميد بعدد من الحالات التي تقدم تنوعاً في هذا الموضوع. وفي أي حال، الهدف المباشر هو وضع نهاية للسلوك. أحياناً يكون الحديث مع المتحرش، وشرح جدية وخطورة مثل هذه الأعمال كافياً، لكن التهديد باتخاذ خطوات جديدة قد يكون لازماً. رسالة قاسية تصف السلوك غير المقبول، ونتائجه إذا لم يتوقف، مع نسخ إلى رئيس القسم، وإلى الملف الشخصي للمذنب علاج فعال.

متابعة الأعمال

رسالة كهذه يجب ألا تكون تهديداً لا جدوى منه، ولا بد من أن يكون العميد مستعداً لمتابعة العمل الحقيقي ضد المذنبين أكثر من مرة. ويخبرنا كل تقرير أن كثيراً من المتحرشين لا يتوقفون عن ذلك. إذا كان هذا يعكس دوافع داخلية لا يسيطرون عليها أو أنه سلوك قاس مقصود، عندما يكون لدى العميد دليل على شكل من أشكال سوء السلوك، هناك خيار قليل سوى أن يبدأ جلسات الفصل. قد

تتطلب الجامعة أن تقدم إرشاداً أو نصحاً، ولكن إذا كان الشخص لا يعتقد أنه قد قام بعمل خطأ، فسيكون الإرشاد ذا عون صغير. ذكر أحد العمداء إن الجلوس في جلسة فصل مؤلة لأستاذ مثبت، كان موضوع سلسلة من الشكاوى الدائمة من الطالبات عبر السنين، ليسمع فقط المتحرش يقول: «يبدو كأن الطالبات يتحدثن عن شخص آخر». هذه الجملة لخصت كل شيء.

التعامل مع مناخ معاد

يجابه العمداء في كثير من الجامعات، حتى بعض الجامعات الأكثر تميزاً، أعضاء من الهيئة التدريسية الذين يقاومون جلب أعضاء من الجنس الآخر إلى مراتبهم ويخلقون جواً يعمل ضد نجاح القادمين الجدد. ويستطيع الرجال والنساء أن يجدوا أنفسهم مكلفين بمهمات حقيرة، ومستبعدين من التفاعل المهني الطبيعي مع الزملاء، ويوجه إليهم الانتقاد على مشكلات ثانوية لا يلتفت إليها عادة، ومكلفين بنصاب تعليمي أو ببرامج تأديبية، أو يُعطون مهمات خدمية غير معقولة. ويثقل كاهل أعضاء الهيئة التدريسية بهذا الشكل، فيجد هؤلاء أنفسهم يحاسبون بمعايير أعلى مما يحاسب به الآخرون، ويعطون تقديرات غير عادلة.

يحتاج العميد إلى اليقظة تجاه الأقسام التي لا يوجد فيها توازن في الهيئة التدريسية من حيث الجنس، كما يحتاج لاستباق المشكلات قبل أن تصبح حادة وذلك عن طريق الانتباه الوثيق للتقييمات الخطية والملاحظات الأخرى من رئيس القسم، كتناول الغداء مع العضو الجديد في الهيئة التدريسية كتصرف عام، والحصول على انطباع بالاستقبال الجيد الذي يمارسونه. لا يدرك رئيس القسم غالباً المضامين - لتكليف أستاذة مساعدة جديدة بمشاركة مكتب مع أستاذ ليس على طريق التثبيت على أساس أنه لا توجد أستاذة مساعدة أخرى كزميلة في المكتب - مثلاً - ولكن العميد يستطيع تفسير إشارة التنازل التي يصدرها عمل كهذا.

بالمقابل، إذا ظهر صدام بين رئيس القسم والهيئة التدريسية على إخراج بعض الأفراد الذين، برأيهم، «لا يناسبون»، يحتاج العميد هنا إلى اتخاذ خطوات أشد، وربما يكون ذلك تعيين زميل عادل في القسم كرئيس مؤقت، أو إذا لم يتوافر في القسم فمَن مكان آخر، حتى يتغير الجو. مثل هذا التغير في السلوك يمكن أن يستغرق سنوات لكنه أساسي تماماً لبقاء القسم وحدة عاملة. إن مهمة العميد هي أن يرى أن القسم لا يصير على السلوك التمييزي الذي يمكن في حالات كثيرة أن يوافق التعريف القانوني للتحرش الجنسي من خلال ملاحظات أو أعمال تتخذ بحق أفراد الهيئة التدريسية.

معالجة المعوقات

إن الممارسة المحبطة جداً – وهي ليست بنادرة جداً – هي معرفة أمثلة عن التحرش الجنسي حيث يرفض الضحايا أن يؤكدوا الحالة. وغالباً ما تحدث هذه الحالة بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، ويبدو أن أكثرها تشمل محاولات فيها شذوذ جنسي. وعندما لا يستطيع الضحايا أن يذكروا خبرتهم بتقارير، يشعر العمداء كأن هناك قبلة موقوتة في الكلية ويعجزون عن نزع فتيلها. وعلى الرغم من أن معظم الجامعات لا تستطيع اتخاذ أية إجراءات رسمية من دون شكوى مكتوبة، فإن العميد يستطيع التحدث مع عضو الهيئة التدريسية حول الاتهامات وأن يشرح أن شكاوى أخرى من هذا النوع ستؤدي إلى إجراءات الفصل. وإذا اعترف عضو الهيئة التدريسية بالعلاقة فعلاً لكنه أصر على أنه لا يوجد أي خطأ، فمن المناسب وضع تحذير خطي بحيث يوجد في الملف سجل رسمي بإبلاغه.

ليس أقل إحباطاً للعميد من قيام رئيس القسم والهيئة التدريسية بالدفاع عن زميل متهم في وجه دليل لا يمكن دحضه والسعي لتسوية علاقة غير صحيحة على أنها قضية خاصة بين البالغين متفقين. لقد كان على عدد من العمداء أن يتابعوا مثل هذه القضايا في مثل هذه الظروف، مع رئيس قسم يصف الإجراءات بأنها كالبحث عن ساحرة، والهيئة التدريسية تشهد بعناد لصالح أخلاق زميلهم الجيدة. كما قال

أحد العمداء، يجب على العميد أن يقف ثابتاً في مواضيع التحرش الجنسي ولا يهم كم يخلق ذلك من الأعداء بين أعضاء الهيئة التدريسية. إنه القانون. وهذه الحقيقة البسيطة هي أفضل دفاع، وتنبيه الهيئة التدريسية بذلك هو خدمة لهم حتى وإن لم يعرفوا ذلك مباشرة.

التحرش بالعميد

وماذا لو كان العميد هو هدف التحرش الجنسي؟ تتعلم العميدات باكراً كيف لا يتأثرون بالكلمات والأعمال الصغيرة. إذا امتعضن في كل مرة يدعوهن زميل ذكر «بحلوتي» أو أشير إليهن «بسيدتي العميدة»، فإنهن لن ينجحن بوظيفتهن. وعلى النساء أن يتعلمن كيف يميزن بين هؤلاء الناس ذوي القصد الجيد ولكنهم يجهلون كيف يعاملون النساء اللواتي في دور العميد، وبين هؤلاء الذين هم جنسيون فعلاً. يستطيع مخزون من الذكريات القديمة المرحّة أن تجعل هذه الأحوال سهلة ونقطة أساسية للعبور في الوقت ذاته.

يأتي التحدي الكبير عندما تُواجه العميدة بتصرفات جنسية ممن هم أعلى منها مرتبة: مثل المدير الإداري أو الرئيس أو عضو من هيئة العاملين. هنا يعتمد الكثير على جدية الأحداث. الأمر صغير ويمكن التغلب عليه حقاً، فعندما يصافح الرئيس كل العمداء ما عدا العميدة الواحدة؛ إنها تستطيع أن تتقدم إلى الأمام وتمد يدها أو تترك الحادثة تمر، بحسب ما ترى أنه أكثر راحة لها، دون التأثير في أي من الطريقتين. وهناك قضية أخرى عندما – كما قد ذكر – ينتقدها الرئيس الأكاديمي أكثر من مرة ويلاحظ مظهرها وطرز حقيبتها وياخذها واختيار سيارتها، ويذكر تفضيله للسيدات اللواتي يلزمن بيوتهن. وماذا عن اللمسات الهجومية التي يقوم بها المساعد التنفيذي للرئيس؟ عندما يستمر هذا السلوك، أو أسوأ منه، تحتاج العميدة إلى إخبار شخص بذلك. قالت إحدى العميدات التي عوملت بهذه الطريقة، إنها نقلت

كل حادثة بعد حدوثها إلى الوكيل، واحتفظ كلاهما بسجل لها. حتى وإن شعرت العميدة أنها عاجزة عن بدء أي عمل ضد من هم أعلى منها مباشرة، فإن السجلات الدقيقة كهذه ستكون ثمينة في الوقت المناسب.

كيف تقرر العميدة أنه الوقت قد حان لاتخاذ إجراء؟ بصورة أساسية عندما تصبح العدالة مهمة كأهمية الاحتفاظ بالعمل. ومن المفيد أن تسأل إن كانت الأخريات قد تلقين المعاملة نفسها، لأنه إن كان الأمر كذلك، فيمكن أن تسير القضية بسهولة أكبر. يجب على العميدة أن تأخذ الدليل إلى رئيس العاملين في الجامعة، أو إلى موظف الجامعة المسؤول عن قضايا التحرش الجنسي للتشاور حول كيفية السير بالقضية.

يجب أن نؤكد هنا أن هذه القضايا لا تنحصر بالنساء. قد يرى العميد الأعزب، مثلاً، نفسه محط إعجاب لا يرغب فيه. وأصبحت الحياة المهنية لعميد لا تطاق بسبب نائبة رئيس عدوانية رفض أن يقيم معها علاقة وانتهى الأمر بأن ترك الوظيفة. لم تؤخذ شكواؤه إلى الرئيس العام على محمل الجد، واستمر يشعر بأنه الضحية بهذه الخبرة. إننا نشك بأن، والكلام بصورة عامة، النساء أكثر حساسية بموضوع التحرش من الرجال ولذلك فإنهن الأسرع في تقديم الشكوى إلى الإدارة المناسبة. ولكن بفرض تأثير العمل في بيئة معادية للعمداء من كلا الجنسين، يفلح الرجال إذا اتبعوا الإجراءات الرسمية للشكاوى نفسها كما تنصح النساء بأن يفعلن.

تحديات خاصة للعمداء من النساء ومن الأقليات

ليست وظيفة العميد سهلة مطلقاً، ولكننا نرغب في معالجة تلك التحديات التي تواجهها بصورة خاصة النساء والأقليات كما انعكست في تقارير شخصية وفي الأدبيات الحالية. أولاً، بعض النقاط العامة. يواجه الأفراد من المجموعات ذات التمثيل الضعيف على مستوى العمداء، من النساء والأقليات، تدقيقاً خاصاً. ويدركون جميعاً هذه الحقيقة، ويعرف معظمهم أنه يوجد القليل ليقوم به حولها بصورة مباشرة. ربما تكون أكثر ردود الأفعال فائدة هي تحويل معرفة التدقيق إلى

ميزة. أي لأن العميد يتوقع كليا بأن يكون ملاحظاً بعناية، فإنه يستطيع التغلب على نقاده بأداء حريص خصوصاً ومؤثر، باختياره الفرص التي تقدم العميد إلى أفضل الفوائد. وينبغي أن يحافظ العميد أيضاً على سلوك مهني سواء كان مرتاحاً أم لا في وضع معين يدعي بواسطته السيطرة على الوضع. طبعاً، يستطيع جميع العمداء استخدام هذه الاستراتيجيات لكنها ذات عون خاص بالنسبة للنساء والأقليات، أو أي أشخاص يواجهون انتقادات لا يستحقونها.

التحدي المشترك الآخر هو التعامل مع نقص الاحترام الذي يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة. لاحظت إحدى العميدات أنها عندما تتحدث مع الأولياء حول المشكلات التي لدى طلابهم، يصر الأولياء على مخاطبتها باسمها الأول. فقررت ألا تجعل من هذا الأمر قضية مفتوحة، لأنها شعرت أنها إن فعلت ذلك لن تتمكن من حل القضية حلاً سريعاً، لكنها أوصلت بلهجتها الرسمية وبما يشبه طريقة الحديث بالأعمال إنها ليست على أساس الاسم الأول معهم (من دون كلفة).

وبصورة مماثلة، تجد النساء من الأقليات أن الأولياء ورؤساء الأقسام وآخرين ممن يجب أن يقال لهم «لا»، غالباً ما لا يقبلون القرارات ويصرّون على الذهاب إلى المستوى الأعلى. ورد الفعل المناسب على هذا النوع من البيان الاتهامي هو تشجيعهم على فعل ذلك مع تعليق بسيط بأن العميد سيبلغ المشرف بأنهم قد جاؤوا وبأنهم سيطلعون الشخص على الوضع قبل وصولهن حتى يكون الاجتماع أكثر إنتاجاً. وغالباً ما تعيد الأطراف الساخطة تفكيرها بسلوكها في الفترة الفاصلة، وإما أن تغير هذه الأطراف لهجتها تغييراً جذرياً وإما أن تتراجع عن متابعة الموضوع.

وحيث إن العمداء من النساء والأقليات يأتون غالباً من اختصاصات خارجة عن العلوم، فإن هذا يغذي الافتراض بأنهم لا يفهمون في المجالات العلمية والكمية والفنية. لا تزال الأقسام يهيمن عليها الرجال بشكل طاع، وبينما قد يكون هناك تمثيل آسيوي قوي، فإنهم غير معتادين على العمل مع أمريكيين أفارقة أو أمريكيين

إسبان. والجواب المناسب هو ما من عميد يعرف التفاصيل في كل مجال في الكلية. وما يحتاجه أي عميد، كما لاحظنا من قبل في مكان آخر، هو القدرة على جمع كل المعطيات المتعلقة وتحليلها لاتخاذ القرار. إذا كان القسم جيداً كما يدعي، فيجب أن يتمكن من عرض ذلك بصورة موضوعية بعبارات يستطيع العميد فهمهما – دون الإشارة إلى المجال أو الجنس أو الطائفة!

لكن التحدي الكبير للنساء، على الرغم من التحسين والكثير من الخطابة باتجاه العكس، هو أنهن يرفعن تقاريرهن إلى رجل. فالرؤساء الكبار من الذكور غالباً ما يتجنبون علاقات عمل وثيقة مع العميدات وذلك لأنهم غير معتادين على أن يكونوا ناصحين إلى نساء مهنيات، وكذلك يبدو لأنهم يخشون من المظاهر. إنهم يتجنبون التغذية الراجعة الصريحة والنصيحة التي يقدمونها للرجال وهم مرتاحون، وذلك لأنهم لا يعرفون كيف سيكون رد فعل النساء. ومن كلمات إحدى النساء، إنهم ببساطة لن يقابلوك في منتصف الطريق.

في بيان هذه النقطة، إننا نصف مشكلة غالباً ما تشعر بها النساء ولكنهن لا يستطعن تحديدها. الاستراتيجية المفيدة هنا هي أن تسأل المدير الإداري (الذكر) ليتحدث عن خبراته في معالجة بعض القضايا أو في القيام باختيارات مهنية. بهذه الطريقة تستطيع العميدة أن تتعلم كيف تفكر وربما كيف تلتقط بعض الأفكار المفيدة. ويمكنها أن تسأل أيضاً كيف يقارن أداءها بأداء الآخرين الذين يتقلدون مسؤوليات مماثلة أو حتى تستفسر عن رؤيته للعميد المثالي.

وبعبارة أخرى، بالابتعاد عن الاستجابة الشخصية لها، من الممكن أن توضح كثيراً من المعلومات التي تحتاج إلى معرفتها. ومن ثم تتلاشى أهمية نقصان علاقة الإشراف. وعندما ينقل العميد تقاريره إلى امرأة، قد يكون من الأسهل تأسيس علاقة إشراف مباشرة، إذا لم يكن هناك سبب آخر غير ذلك الاتصال فمن المحتمل

أن يكون أسهل، كما يقترح بحث ديورا تانين (تانين 1991-1994). سواء كان هذا يعمل لما يرضي العميد أم لا، فقد توجد هناك نساء، كمثال، في مستوى نائب الرئيس يرغبن في الحديث حول قضايا مهنية من وقت إلى آخر.

أوضح زميل أمريكي إفريقي أن توقعات شديدة، إيجابية وسلبية، غالباً ما ترحب بوصول عميدة جديدة أو شخص ملون. وسيشعر بعضهم من مجتمع الجامعة بالفخر إزاء الاختيار، ولكن بعضهم سيشفرون أنهم محاصرون ويخشون من أن العميد الجديد سيكون منحازاً. وأوصى هذا الزميل أن يكون العمداء الجدد في هذا الحال انتقائيين في صنع التغييرات وأن يظهروا عدالة دقيقة في جميع تعاملهم مع الأشخاص والبرامج. ويقترح أيضاً أن يحكموا قبضتهم على إجراءات الشكاوى والتقاليد في الجامعة ويستخدمونها «لتشجيع التمييز وإنجاز آفاق جديدة من العدالة» (بيتس 1999، ص 178). وقد يسعى الأصدقاء والأعداء على حد سواء لإقناع العميد واستخدامه، لذا ينبغي على العميد أن يستمع إلى الجميع بشك صحي. وهذه نصيحة جيدة إلى العمداء جميعاً، ولكن أولئك الذين يفترض أن يصلوا ومعهم أجندة، فإنها ضرورية للنجاح. والخبر الجيد أن النساء والأقليات يناقشون هذه الأمور علناً ويعالجونها كل أسبوعين بينما هم يضعون أساساً صلباً للمستقبل.

حتى الآن قد يبدو أن عمل العميد يتألف من السير من دون حماية وسط حقل ألغام قانونية وسلوكية. طبعاً ليس الأمر كذلك. وهدفنا في هذا الفصل تسليط الضوء على التحديات الأقل سروراً التي قد تظهر في الجامعة. إذا استغل العمداء الوقت لتثقيف أنفسهم وزملائهم حول القضايا القانونية – وبصورة خاصة حول المراجع المتوافرة لمعالجة هذه القضايا – سيتمكنون من حل المشكلات بصورة أسرع وأكثر فعالية، وسيساعدهم إعلان السياسات بوضوح في جعل الأزمات ضمن الحد الأدنى. فهذه عملية مستمرة وتتطلب الكثير من الفكر والجهد، ولكنها بالتأكيد تستحق هذا الاستثمار. ومن جميع الفرص للقيادة التي يواجهها العميد، إن هذه من بين أكثرها إلحاحاً وأهمية.

● مقترحات لمراجع أخرى

- Abadie, H. Dale. "Dismissals, Non-Renewals, Terminations." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 113-115). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Black, Dennis R., and Matt Gilson. *Perspectives and Principles: A College Administrator's Guide to Staying Out of Court*. Madison, Wis.: Magna, 1988.
- Dziech, Billie Wright, and Michael W. Hawkins. *Sexual Harassment in Higher Education: Reflections and New Perspectives*. New York: Garland, 1998.
- Earnes, Patricia, and Thomas P. Hustoles (eds.). *Legal Issues in Faculty Employment*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Fitzgerald, L. *Sexual Harassment in Higher Education: Concepts and Issues*. Washington, D.C.: National Education Association, 1992.
- Goonen, Norma R., and Rachel S. Blechman. *Higher Education Administration: A Guide to Legal, Ethical, and Practical Issues*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1999.
- Gordon, Michael, and Shelby Keiser. *Accommodations in Higher Education under the Americans with Disabilities Act (ADA): A No-Nonsense Guide for Clinicians, Educators, Administrators, and Lawyers*. DeWitt, N.Y.: GSI Publications, 1998.
- Kaplin, William A., and Barbara A. Lee. *The Law of Higher Education: A Comprehensive Guide to Legal Implications of Administrative Decision Making* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *American Association of University Professors Policy Documents and Reports*, 1995.
- Mantel, Linda H. "Women Who Are Deans, Deans Who Are Women." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Nelson, Cary. "Sexual Harassment." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 232-257). New York: Routledge, 1999.
- Olivas, Michael A. *The Law and Higher Education: Cases and Materials on Colleges in Court*. Durham, N.C.: Carolina Academic Press, 1997.
- Pitts, James P. "Academic Deaning Despite Difference." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Riggs, Robert O., Patricia H. Murrell, and JoAnn C. Cutting (eds.). *Sexual Harassment in Higher Education: From Conflict to Community*. Washington, D.C.: ASHE-ERIC Higher Education Report No. 2, 1993.
- Rosbacher, Lisa A. "Harassment." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine, 1991.
- Tannen, Deborah. *Talking from 9 to 5: How Men's and Women's Conversational Styles Affect Who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done at Work*. New York: Morrow, 1994.
- Watkins, Bari. "Affirmative Action/Equal Opportunity." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 109-112). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Weeks, Kent M. *Complying with Federal Law: A Reference Manual for College Decision Makers*. Nashville, Tenn.: College Legal Information, 1995.



الجزء الرابع

ما وراء الكلية





الفصل الثالث عشر

المدير الإداري

كان منصب العميد منذ نحو جيل من الزمان وفي معظم الكليات المستقلة يحمل صفة إضافية هي كبير المسؤولين الأكاديميين في المؤسسة، وكان في أغلب الأحيان يضاف إلى لقبه لقب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، أو ما شابه ذلك. وكان يتبع مباشرة إلى رئيس الجامعة، حيث كان الاثنان فيما بينهما يديران الشؤون الأكاديمية والمالية للكلية. هكذا كان الوضع في العديد من المؤسسات الصغرى، إنما في الجامعات، وحتى في الكليات المستقلة الكبرى، فقد كان الوضع أكثر اتساعاً وأكثر تعقيداً بما لا يتيح مجالاً لاستخدام طريقة إدارية في حدها الأدنى. أما الآن وفي معظم الحالات، فإن كبير المسؤولين الأكاديميين هو الرئيس أو نائب الرئيس للشؤون العلمية الذي إليه تؤول المسؤولية الكاملة عن المهام الأكاديمية وكثير غيرها (أنظر الفقرة التالية). بيد أن ثمة تباينات واسعة في التسميات التي تطلق على هذا المنصب، ولكن أكثرها شيوعاً هي نائب الرئيس للشؤون العلمية، أو الرئيس الأكاديمي. وهذه التسمية الأخيرة هي التي سوف نستخدمها في بحثنا، بغية التبسيط، علماً أن تلكم التسميات الثلاث ليست متطابقة.

ليس ثمة علاقة مهنية واحدة أكثر أهمية في نجاح، أو فشل، جهود العميد من تلك العلاقة التي تربطه بالشخص الذي يتبعه مباشرة، وليس ذلك بسبب كون الرئيس الأكاديمي هو الذي يأتي في المرتبة الإدارية الأعلى مباشرة للعميد، برغم أهميتها. فالرئيس الأكاديمي، إذن، هو الرئيس المباشر للعميد، أو لعله هو «مالك

المنزل»، إذا افترضنا أن الكلية مكان للمعيشة تعود ملكيته في التحليل النهائي إلى المدير الإداري وأن العميد في وضعه الراهن يتحمل مسؤولية صيانة المكان وتجديده بصورة دورية. وإن حصل ما يتسبب في ضجيج غير مقبول، أو وقع تخريب في هذه الأملاك يستوجب الترميم، أو تأخر المستأجر عن دفع بدل الإيجار، فقد يقرر المالك عدم تجديد عقد الإيجار. وبالمقابل، إذا ازداد إعجاب عامة الناس في هذه الأملاك وارتفعت قيمتها القياسية، لن يكون ثمة شخص أكثر سروراً وسعادة من ذلك الشخص الساكن في الطابق العلوي.

وبناءً عليه فإن خدمة العميد في منصبه تخضع لرضا الرئيس الأكاديمي. مع أنه يحق للعميد، كما يحق للرئيس، أن يقرر بأنه آن الأوان لهذا الرضا أن ينتهي، إلا أن أحداً منهما لن يصل إلى هذه النهاية اعتباطاً أو بشكل خاطئ. لذلك فإنه بمقدار ما يتفهم العميد عمل مديره، وبمقدار وضوح خطوط الاتصال بينهما، تزداد فرص التعاون الطويل والمنتج بينهما. قد يبدو هذا الأمر من بداهة القول، غير أن العمداء في كثير من الأحيان يندبون حظهم قائلين: «لم أدر أن الرئيس قد اعتقد أن هذا هو ما اتفقنا عليه!» أو بقولهم: «إن رئيسي امرأة ذكية، ولا أعتقد أنها لم تعد تستوعب كيف تسير الأمور في الكلية، فقد كانت عميداً في السابق».

هذه الفكرة الأخيرة جديرة بالاهتمام: معظم المديرين الإداريين كانوا عمداء في السابق. وفي هذا القول خبر سار، وخبر سيئ في آن معاً! ولأن الرئيس كان عميداً في السابق، ولأنه كان ناجحاً في أدائه بمنصبه ذاك (ولماذا جاء لمنصب الرئيس إن لم يكن كذلك؟) فإن لديه الفهم الجيد لطريقة سير العمل في الكلية، وأنه أمر لا يقدر بثمن أن ينقل المرء إليه المشكلات والأفكار والحلول والطموحات. ولا حاجة لترجمة الأفكار الأكاديمية إلى أقوال إدارية، ولا حاجة لتوضيح القيم المعتمدة لدى الأساتذة والقسم فيما يتعلق بالموضع الآتي. هذا كله صحيح. وصحيح أيضاً، وللأسباب عينها، أن الرئيس سيكون الواثق بالمطلق لما فيه صالح الكلية في هذه الظروف. والنصيحة التي تقال بشيء من الحذر والحرص (مثل: «حسن، إنها كليتك،

وأنت أكثر دراية مني، ولعلك تريد أن تحسم الأمر بالطريقة التي تراها مناسبة، ولكن اسمح لي أن أقترح...»، إنما كلما ازدادت أهمية الموضوع، ازدادت احتمالات أن يكون الرئيس قد واجه تحدياً مثله وأنه قد تعاطى معه باقتدار. لكن الحظ الفاصل بين أدوار المشرف والزميل والمعلم المدرب تغشيه دوماً ضبابية السخرية والتهكم والخبث التي تطبع الخطاب الأكاديمي بطابعها. بيد أن الميزة الوحيدة الأصعب بجميع المقاييس لكون المرء عميداً للكلية تتمثل في معرفته كيف يستفيد مما يستطيع الرئيس أن يقدمه في هذه الأدوار الثلاثة كلها وفي الوقت نفسه كيف يتفادى فقدان الاستغالية الذاتية في تحويل التبعية الإدارية إلى تعلم مهنة أكاديمية والتدرب عليها.

دور المدير الإداري

بالرغم من أن الرئيس هو الشخصية الهامة في الحياة الأكاديمية من منظور غالبية أعضاء الهيئة التدريسية وحتى في نظر العديد من رؤساء الأقسام، إلا أنه شخصية شبه خرافية في خرافة لا تثير الاهتمام. والواقع أنه ينظر إلى هذا الرئيس الأكاديمي على أنه السبب والتفسير للسياسات الجامعية غير المحبوبة، وأنه السبب في عدم حدوث ترقية وغير ذلك من مصادر الاستياء. كما أن منصب المدير الإداري يقترن عادة في الخيال الشعبي بتلك الأسرار الخفية التي لا يدركها إلا القلائل لإدارة مشروع جامعي والتي تبقى في مكنونها غير متجسدة وغير مقبولة. ومجمل القول إن الرئيس الأكاديمي مثله مثل العميد إنما يبقى على مسافة أبعد منه وصورته أكثر ترويعاً.

بيد أن القاسم المشترك لهذه الآراء كلها هو أنها آراء ناقصة، غير مكتملة وتهدف في المقام الأول إلى فرض مسافة تفصل بين كبير المسؤولين الإداريين في الجامعة وتبعده عن الأسرة الجامعية التي هو مسؤول عنها. والأسوأ من ذلك أن أولئك الأشخاص البعيدين الذين لم يحسن أحد فهمهم على تلك الخارطة التي أسيء

رسمها يجري تصويرهم على أنهم عمالقة من أكلة لحوم البشر، وليس بصورة ملائكة أو سحرة، ودون أن يكونوا زملاء. أما في تلك السلسلة الأكاديمية الكبرى لهذا الحضور، فإن العميد هو الشخص الأول الذي يظل على تواصل متواتر مع هذا الشخص، وبناء عليه من الممكن لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كبيرة الحجم أن يقضوا حياتهم المهنية وهم راضون عنها دون أن يلتقوا مرة واحدة مع رئيسهم الأكاديمي. وهذا مؤسف حقاً. مؤسف لأن الطموحات كلها وكذلك المعايير والمشكلات لكافة الوحدات الأكاديمية بالجامعة تلتقي جميعاً في مكتبه. أما العميد الجديد فقد لا يكون واثقاً من درايته لحجم ومدى دور المدير الإداري.

وواقع الأمر أن دور الرئيس الأكاديمي واسع جداً. ومن الناحية العملية فهو في كثير من الأحيان أكثر اتساعاً، أو على الأقل أكثر تعقيداً من دور رئيس الجامعة. ذلك أن رئيس الجامعة يكون في معظم أوقاته منشغلاً بأنشطة خارجية توضح مؤسسته أمام الجماعات الأكثر اتساعاً – مثل العلاقات مع خريجي الجامعات وجمع الأموال والعلاقات التشريعية – وهذا ما يجعل ثقل نشاطات الجامعة يلقى على كاهل المدير الإداري. بل إن ما هو أكثر ترويعاً من ذلك، أن المدير الإداري، باعتباره الشخص الثاني في الجامعة، مرشح لمنصب رئاسة الجامعة حسب المتطلبات الزمنية، أو مقتضيات الطوارئ. كما أنه قد يتحدث بالنيابة عن مكتب رئيس الجامعة داخل الحرم الجامعي، ويحدد الأولويات ويروج للسياسات التي تعكس توجهات الرئيس والتي قد تبدو بالتالي متعارضة مع أفعال سابقة صدرت عن مكتب المدير الإداري.

بيد أن مسؤولية المدير الإداري المركزية هي لكونه كبير المسؤولين الأكاديميين، وهذا يعني أن البرامج الأكاديمية كلها تصب في مكتبه، كما تتبع لديه جميع وحدات الدعم الأكاديمي مثل المكتبة وتكنولوجيا المعلومات والحاسوب الأكاديمي ومطبعة الجامعة، وهناك المزيد. فالمدير الإداري عادة هو المسؤول عن ميزانية الجامعة

وسياساتها والقرارات المتعلقة بالموارد للمشروع كله، وليس فقط بما يخص البرامج الأكاديمية. وهذه حقيقة مهمة ينبغي على العميد أن يذكرها دوماً، الفكرة الأساسية، التي يغض الطرف عنها الكثيرون لأنها شديدة الوضوح، أن المدير الإداري يرى حالة كل كلية أو معهد من منظار الجامعة بأسرها. وهذا لا يعني إهمالاً لهما، الكلية ومشاغلا إذا قورنت باحتياجات الكليات الأخرى أو المكتبة أو الصيانة المؤجلة للمختبرات وغرف الصف ومكتب المساعدة المالية والمئات غيرها من الحتميات التي تملأ عالم الرئيس الأكاديمي. فهو يأخذ هذه الاحتياجات على محمل الجد وفق استحقاقاتها. ومثلما يرى أي عميد أهمية لأولويات كليته، أو كليتها، تفوق ما عداها، كذلك يرى الآخرون الذين يتبعون الرئيس الأكاديمي إدارياً، شؤونهم كل في منطقة نفوذه.

المساءلة أمام المدير الإداري

على الرغم من أن العميد مسؤول أمام الرئيس الأكاديمي الذي يحاسبه عن حسن سير الكلية من كافة جوانبها، إلا أن ثمة مجالات محددة تكون فيها هذه المحاسبة شديدة الدقة، وثمة مجالات يتمتع فيها العميد باستقلال نسبي - ما لم، وحتى، يوجد سبب يدعو المدير الإداري لإلقاء نظرة أكثر دقة ويتخذ اهتماماً شديداً.

مجالات المحاسبة الدقيقة نسبياً

تتضمن المجالات التي تستوجب التفحص الدقيق من جانب المدير الإداري الميزانية وسلامة البرامج الأكاديمية ومعافاتها وتطوير الهيئة التدريسية والأداء العام للعميد.

الميزانية. رغم أن العميد والهيئة التدريسية على حد سواء يؤكدون من فورهم وبكل صدق أن الوظيفة الأكثر أهمية لكل منهم هي مسؤوليتهم عن البرامج الأكاديمية إلا أن الالتزام الوحيد من بين التزامات العميد الكثيرة الذي تراقبه عيون

الإدارة المركزية بكل دقة هو رعايته وإشرافه على الميزانية. لكن هذا الأمر لا يعني أن الإدارة المركزية تتكون من أشخاص ماديين متمسكين بالقديم، إنما يقصد به أن النسيج المالي للجامعة هو الأساس الضروري لجميع النشاطات سواء كانت أنشطة أكاديمية أم خلاف ذلك.

والعميد هو بحق الراعي والمشرف والمنظم لموارد الكلية ولا ينبغي له أن يشعر بالتردد أو بالاستياء إذا ما حاسبه عليها الرئيس الأكاديمي. ففي الجامعات التي نضجت فيها هيكلية الكليات وتوزعت فيها المسؤولية عن الموارد – وبخاصة في صفوف الهيئة التدريسية ومصاريف التعليم – يحب العمداء أن يعتقدوا، وبعضهم يتصرف وكأنهم حقاً يعتقدون، أن ميزانية الكلية هي حماهم الخاص. ففي نظرهم يجب ألا يعرف أحد الكثير عن الميزانية، لا الهيئة التدريسية من جهة ولا الرئيس الأكاديمي من جهة ثانية ذلك أن الغرض المحتمل من معرفتهم هذه يتمثل في جعل العميد يتخذ قرارات غير صائبة أو أن يضعفوا الميزانية وبالتالي يضعفون الكلية معها. لذلك فإن من الأنسب ومن الضرورة بمكان أن يكون العميد قادراً على شرح ميزانية الكلية أمام الرئيس بكثير من الوضوح ومزيد من التفاصيل يفوق شرحه لها أمام هيئة التدريس أو لجنة الميزانية، لاسيما وأن الميزانية، أولاً وأخيراً، تصدر عن هذا الرئيس بعد تقديم المسوغات المحددة والمستنفدة، ولذلك فهو، أو هي، يريد أن يعرف ما حل بتلك الأفكار العظيمة!

من الجدير ذكره أن ثمة عدداً لا بأس به من المؤسسات، بما في ذلك الكليات المستقلة، وحتى بعض الجامعات البحثية، تجعل حقيبة النقود في مكتب الرئيس الأكاديمي، حيث تبقى أربطتها مشدودة بإحكام بحيث لا يستطيع العمداء أن يتركوا خطوط الهيئة التدريسية مفتوحة أو إن لزمهم مال لتغطية أي ارتفاع في التكاليف التعليمية داخل الكلية وكل مناقلة في الميزانية تقتضي الإذن من الرئيس الأكاديمي، بل وأيضاً الأموال الكافية لإجراء هذه المناقلة. وفي ظروف مثل هذه، يتوقع مكتب

الرئيس القيام بمساءلة ومحاسبة شديدة الدقة لكافة الأمور المالية، ذلك أن العميد في واقع الأمر يعمل على إدارة جزء واحد فقط من ميزانية المدير الإداري، وليس أمور ميزانية مستقلة للكلية.

سلامة ومعافاة البرامج الأكاديمية. تقع البرامج الأكاديمية في موقع القلب من مهام العميد والمدير الإداري على حد سواء، لذا فمن الطبيعي أن يركز كلا هذين المسؤولين على صحة هذه البرامج وسلامتها. كما أن ليس مستغرباً أن نجد العديد من العمداء يقولون إن مجال التعاون الواضح هذا مصدر رئيس للاحتكاك بينهما. موقف العميد يتمثل في نظريته أن هذه هي الساحة الأكثر أهمية لإحداث فرق في رسالة الكلية وجودتها، ويبدو وكأن هذا المكان هو الحقل الذي لا تقبل المناقشة فيه، أما موقف المدير الإداري فيتمثل في كونه يرى البرنامج الأكاديمي حقيقة من شأنها أن توحد الجامعة وأن المعاهد والكليات تعتمد على بعضها بعضاً في كل شيء ابتداء من المواد الدراسية (مادة الإحصاء مثلاً مُتطلب لعلم النفس والأعمال وعلم الأوبئة) وحتى البرامج بكلّيتها (مقتضيات الثقافة العامة). والأكثر أهمية من ذلك أن البرامج تكلف مالياً والرئيس الأكاديمي هو الحكم الفصل فيما يخص الموارد اللازمة لهذه الطموحات الأكاديمية المتنافسة. ويزداد الأمر تعقيداً بسبب كون المنهاج الدراسي ملكاً لهيئة التدريس ولكون العميد الناظر والمشرف على القرارات الفكرية لهذه الهيئة بقدر ما هو ناظر ومشرف على الموارد المالية التي يتلقاها من الجامعة.

أمام هذه المعطيات ينتظر المدير الإداري من العميد أن يرفع إليه التقارير الفورية والمفصلة حول الخطط الموضوعة لبرامج الكلية الأكاديمية. والواقع أن هذه الأمور تبرز للنقاش في كل اجتماع دوري يعقده الاثنان، وبالتأكيد، لدى المدير الإداري حكمة يقدمها نابعة عن خبرة امتدت لسنوات وعن منظوره الفردي لكونه كبير المسؤولين الأكاديميين بالجامعة؛ في حين يكون لدى العميد فرصة ممتازة جداً ليعرض في هذا الاجتماع ما لديه من طموحات ونوايا وليطرح أسئلة تتعلق بالموارد (كل ابتكار طموح يحتاج لموارد جديدة) وليطلب معونة هذا الرئيس في التعاون مع العمداء الآخرين في الجامعة.

تطوير الهيئة التدريسية. في الوقت الذي يفكر فيه العمداء بإنجازاتهم يعقد الجميع آمالاً على رؤية إسهامات في ميادين عديدة، مثل تطور المناهج، وارتفاع جودة الطلبة، وتوسيع المنح الخاصة بالبحوث وجمع الأموال وكذلك في ميدان المنشآت. لكن أياً من هذه الميادين ليس على القدر نفسه من بواعث الرضا، ولا على القدر نفسه من الإلحاح مثل التوظيف الجيد والناجح للأساتذة. وواقع الأمر إن تكوين أفراد هيئة التدريس ليس له أثر حاسم في الأغراض الجوهرية للأكاديمية فحسب، بل هو أيضاً عمل يهدف إلى تكوين أسرة يعمل أفرادها معاً (أو جنباً إلى جنب) لمدة ثلاثين أو أربعين عاماً. وما هو مطلوب من العميد ينطبق بشكل أكبر على المدير الإداري، لذلك ليس مستغرباً أن تكون المراحل الأساسية لتطوير الأساتذة – التوظيف والترقية – موضع اهتمام شديد لدى كبير المسؤولين الأكاديميين في الجامعة. الترقيات جميعها تخضع للتدقيق من جانب المدير الإداري، وفي الجامعات كلها تقريباً، يجري الرئيس الأكاديمي مقابلات مع المرشحين لمناصب التثبيت في الهيئة التدريسية (وفي معظم المؤسسات يخضع المرشحون النهائيون – حتى للمناصب الأدنى – لمقابلة يمثلون فيها أمام المدير الإداري أو مساعده). ومن هنا فإن المدير الإداري يجب – وبكل تأكيد – أن يعرف الكثير عن الهيئة التدريسية.

والمدير الإداري، في واقع الحال، ليس على اتصال مباشر موسع مع الأسلوب العام لإدارة هيئة أعضاء التدريس، فيما عدا بعض الاستثناءات مثل أعضاء مجلس الجامعة واللجنة الاستشارية لشؤون الترقيات في الجامعة. وهذا يعني أن أفراد الهيئة الذين يعرفهم هذا المدير أكثر من غيرهم هم أناس لا يمثلون شريحة واسعة من الهيئة. فهو يعرف أولاً اللجنة الاستشارية الخاصة به، وهي لجنة مؤلفة عادة من أفراد لديهم قوة استثنائية وفهم واسع للجامعة، إضافة إلى أفراد مميزين يستعين المدير بنصحتهم ورأيهم. من ناحية ثانية يعرف المدير الإداري جماعات مثل مجلس الجامعة الذي يجذب إليه، بحسب القرائن الروائية التي تلقيناها من مختلف أصناف الكليات، عدداً غير متكافئ من الأعضاء الذين جذبتهم أعمال اللجان في

العمل العلمي (من الواضح أن هذا الأمر لا ينطبق على أعضاء مجلس الجامعة بصفتهم تصنيفاً خاصاً)، وكذلك فهو يعرف من الأساتذة من يتقدمون باستئناف في ترقية لم ينالوها، أو بشأن بعض الهموم الأخرى. ولكن من وجهة نظر عدد من العمداء يوجد لدى هذا الرئيس تصور غير متماثل لاهتمامات ومواقف الأساتذة. وهذا بدوره يعني أن العميد يجب أن يكون على معرفة جيدة بالهيئة بكل تبايناتها وهمومها وأن ينقل هذه التفاصيل إلى المدير الإداري كي يعمل الاثنان معاً على تحسين جودة وظروف وإنجازات الأساتذة.

أداء العميد. لا توجد ضرورة لتقديم أي تفسير بشأن وضع هذا البند على لائحة الأشياء التي بين يدي الرئيس الأكاديمي ليراقبها عن كثب، لاسيما وأن كل شخص آخر، ابتداءً بالأساتذة وحتى آباء الطلبة ومروراً بالموظفين يفكرون، ويتحدثون، عن أداء العميد في كل وقت وأن. ومن هنا فإن الشخص الوحيد المسؤول عن تقويم هذا الأداء ومكافأته متوقع منه أن يلاحظ ويقدر ما يفعله العميد، سيما وأن صحة الكلية ومعافاتها وبالتالي الجامعة تعتمد على ذلك. وسوف نأتي للحديث عن استخدامات عملية التقييم هذه ومخاطرها في موضع آخر من هذا الفصل في سياق مناقشة مراجعات الأداء.

مجالات الاستقلال النسبي

ثم هنالك المهام الضرورية جداً لصحة الكلية وعافيتها، وبخاصة تلك التي تخلق لها شخصيتها وتقاليدها، وهي ليست بطبيعة الحال موضع اهتمام خارج الكلية – اللهم إلا حين تخرج عن المألوف وتسبب أزمة، أو تتفوق كثيراً وتحقق نصراً. ففي مثل هذه الظروف يتحرك المدير الإداري حسب الضرورة إما للتغلب على المصاعب أو لتقدير النجاحات وخير مثال نسوقه في هذا السياق الإدارة الروتينية للكلية، التي قلما يلحظها الآخرون، وحتى معظم الأعضاء في الهيئة التدريسية. وعلى النحو ذاته، ففي بعض الكليات، وبصفة خاصة تلك الكيانات المستقلة الأصغر حجماً يكون

حوكمة أعضاء هيئة التدريس حقاً يمارسه الأساتذة باعتزاز وبقوة ونشاط. أما في المؤسسات الأكبر حجماً ويصنف خاصة في الجامعات البحثية يضع الأساتذة مثل هذه الأدوار (أدوار المواطن) في الدرجة الدنيا من مراتب أولوياتهم. وعلى أية حال إن تقاليد الحكم الذاتي في الكلية يعتبر عادة شأنها الخاص. لذلك فإن المدير الإداري الذي يتصرف بحمق وتهور هو الذي يحاول العبث دون استئذان بنظام حوكمة أعضاء هيئة التدريس وتقاليدته لدى الكلية (وهناك دوماً فرصة لتجد أن هذا الرئيس المندهب مما رآه هو الشخص الوحيد الذي يحضر الاجتماع!).

ينبغي ألا تكون علاقات العميد مع الأقسام وبرامج الكلية وعلاقاتهم المتبادلة موضع تدخل حسبما اتفق من جانب أية قوة خارجية أياً تكن، حتى لو كان المتطفل الرئيس الأكاديمي. ولكن يحق للوحدة الأكاديمية الطموحة التي تعزز بقدراتها والتي تعتقد أن الآخرين لم يفهموها حق الفهم أو تشعر أن وجودها أمر مسلّم به جداً أن ترفع تظلمها إلى محكمة أعلى. ففي إحدى الجامعات، على سبيل المثال، اعتقد قسم الرياضيات أن حجمه يؤهله لمركز ثقل أكبر في الكلية على الرغم من ضآلة جودته وبطء تقدمه فذهب إلى المدير الإداري واشتكى بأن عميد الكلية يقوض قدرة القسم على تقديم مواد التعليم العامة الكافية للجامعة. غير أن حقيقة الأمر خلاف ذلك، فقد كان العميد يتحدث عن عدم رضاه عن سجل البحوث في هذا القسم ويقول إن الأساتذة يتذرعون بالتزامات مواد التعليم العامة وتدريسها تهريباً من واجباتهم كأساتذة متخصصين. أما ما وصل إلى علم المدير فهو الزعم بأن العميد لا يهتم مواد التعليم العامة أو جودة التدريس ولا يقدر أهمية العلم. وطلب القسم إلى الرئيس أن يتدخل ويعمل على تحسين معاملة العميد لهذا القسم الأكبر والأكثر أهمية في الكلية. ولحسن الحظ تفهم المدير الدوافع لهذه الشكوى وأخبر القسم أنه سيحيل الموضوع إلى العميد. كشف هذا الأخير زيف ادعاءاتهم حين عرض عليهم استعداداه لتعزيز قدرات القسم بتدريس مواد التعليم العامة بالتناسب مع ازدياد إنتاجية الأساتذة العلمية، إنما الأموال اللازمة لن تأتي من لدن المدير إلا إذا طلبها

العميد. وكانت النتيجة حصول المكاسب على جميع الجبهات، وتحديدًا تزايد في الجهود البحثي، تطعيم القسم بمدرسين مهرة للدراسات الجامعية وتأكيد العلاقة بين العميد والرئيس الأكاديمي في الشؤون الداخلية.

التأسيس لعلاقة مع المدير الإداري

تشير الاحتمالات كافة أن العمداء الجدد يعملون لدى المدير الإداري الذي جاء بهم إلى مناصبهم، وهذا يعني بطبيعية الحال وجود مستوى معين من الثقة منذ البداية. لذلك يتعين على العميد أن يبرهن على أنه أهل للثقة، ليس فقط من خلال هبات نشطة تثير الإعجاب وإنما أيضاً وعلى قدر أكبر من الأهمية من خلال بناء علاقة عمل حميمة مفعمة بالثقة مع كبير المسؤولين الإداريين. فمعظم الأمور التي تستوجب الفعل والتصرف ما هي إلا تجسيد لظروف طويلة المدى، وهذا المدى الطويل هو الذي يقرر صحة الكلية وعافيتها، وأيضاً أهمية وقيمة الدور القيادي للعميد.

لعل النصيحة الواحدة التي لا تروق للعميد من كل النصائح التي يتلقاها هي تلك التي تقول: «رتّب للمزيد من اللقاءات»: ومع ذلك فإن السبيل الوحيد لبناء علاقة متينة وثابتة مع الرئيس الأكاديمي، يكون أساسها تعرف كل منهما على الآخر وظروفه وطريقته في إصدار الأحكام، هو الالتقاء بشكل دوري منتظم. أما تكرار هذه اللقاءات ومدة اللقاء الواحد فذلك يختلف باختلاف حجم أعمال الكلية وتعتها وعدد العمداء الذين يتبعون مباشرة للمدير الإداري. ففي الكليات الكبرى مثل كلية الطب أو الهندسة أو الآداب والعلوم فقد يكون هدف العميد الاجتماع لمدة ساعة من الزمن كل ثلاثة أسابيع في حده الأدنى، أو أكثر تكراراً من ذلك حسب رغبة أي من الفريقين. وبعد أن يتم تحديد نمط هذه الاجتماعات فإن الغرض منها متعدد الوجوه، حيث تطرح فيها أمور مثل: أحدث المعلومات عن الأوضاع العامة، مناقشة السبل لتفادي وقوع مشكلات محتملة، تطور التخطيط حيث تتحول الأفكار

المبهمة إلى أفكار واضحة ومخططات ومقترحات قد تستغرق جلسات عدة. وقد يستحسن بعض الرؤساء وجود جدول أعمال لكل جلسة، بينما يقول آخرون إنه ما لم يكن ثمة موضوع ملح يهيمن على أحاديث اليوم فإن عدم وجود جدول أعمال رسمي هو الأسلوب الأفضل. ونعود للتأكيد بأنه إذا كانت هذه العلاقة آمنة ومنفتحة فإن نبرة التفاعل بينهما تتغير من مشرف، ثم إلى معلّم مدرّب، ثم إلى زميل، وهذا هو الذي يحقق الفائدة للعميد، وهو نافع للمدير أيضاً.

العميد الجديد قد يحمل معه إلى هذه الاجتماعات خليطاً متنوعاً من معلومات كثيرة التفاصيل حول الكلية اعتقاداً منه أن كثرة التفاصيل هذه قد تكون دليل إثبات على جاهزيته الكاملة وطاقته غير المحدودة، ولكن إن لم يطلب المدير هذه التفاصيل فالأفضل عدم تقديمها، إنما يحسن بالمرء أن يكون مستعداً وأن يظهر بعض التحفظ. من غير المرجح أن يطلب الرئيس معرفة الأرقام والأسماء كلها إبان مناقشة الأفكار، لكنه يستطيع أن يطلب التفاصيل متى يشاء إن وجد ضرورة لذلك. وعندما يحوّل العميد حديثه مع المدير إلى بحث في دقائق الأمور فإنه بذلك يقر بأن المسألة ليست تحت إدارته، وأن أي إجراء يتخذ يتوقف على التوضيح وبالتالي على الإذن من الرئيس. ربما يكون ذلك من الحكمة في بعض الأحيان، ولكن يجب ألا يكون على الدوام إذا أريد للرئيس أن يثق باستقلالية العميد في قيادته وإصداره لأحكامه.

وهناك أمر آخر، حين يبدأ العميد الجديد باكتساب المزيد من المعرفة حول الكلية، ويصبح منغمساً في أمور احتياجاتها وأولوياتها، يصعب وضع تصور لمسائل ملحة مثل تجديد مختبر الكيمياء أو توظيف أساتذة جدد من أجل برنامج علوم الشيخوخة أو تمويل مركز العلوم الإنسانية أو البرنامج الخاص بالقوانين البيئية. قد يظن العميد أن مزايا هذه الحالات واضحة للعيان، يعرفها القسم وكذلك الكلية، وبكل تأكيد سوف تلقى الدعم والتأييد من كل رجل عاقل. فما مدى صعوبة إقناع المدير للموافقة على هذه الطلبات؟ ولكن في أثر هذه الثقة يأتي نقيضها. الجميع

يعرفون أن الموارد محدودة وأن العمداء الآخرين سوف يضغطون من أجل مشاريعهم، وأنه من المحتمل أن يعطي الأولوية العليا لمشاريعهم (الكلديات الكبرى واثقة بأن الرئيس يرى فيها مصدراً جيداً للمال بينما تبدو الكلديات الصغرى على قناعة بأنه لن يتبقى لها شيء بعد أن تحصل منافساتها على ما تريد). وبالطبع ليس المقصود من مغزى هذه القصة الإقلال من قيمة مكانة عميد كلية معين في نظرة المدير الإداري للجامعة. وكما أنه من غير الحكمة أن يعتقد المرء بأن طلباً يرفعه هو أمر مسلّم به جدلاً، فكذلك من غير اللائق أن يفترض هذا المرء أن المدير لا يقدر احتياجات الكلية أو أنه يضع هذه الاحتياجات في المقام الأدنى. لذلك ينبغي الابتعاد قدر الإمكان عن اتخاذ المواقف الدفاعية أو الهجومية على السواء.

إن كل شرح للأمور الإدارية يعد جزءاً من فن سرد الحكاية. فما هو هذا السرد الذي ترفعه الكلية بحيث يتضمن الظروف التي تمر بها والإنجازات التي حققتها ومواردها ونواياها نحو المستقبل؟ ليست القضية مجرد اختلاق للبيانات أو الحجج، إنما كل نمط في ترتيب المعلومات ينبغي أن يشد القارئ إلى فهم متسلسل للمسائل، بما في ذلك تحويل أنماط الصفحات المتبعة في الميزانية إلى قصة. وهذه القصة يجب أن يبدأ سردها من اللحظات الآتية لسير أعمال الكلية. والأمور التي شكلت محور لقاءات العميد مع المدير الإداري وغيره من المسؤولين حين كان مرشحاً لهذا المنصب قد تشير إلى أسس فهمهم للكلية. وفي هذا السياق ينبغي على العميد الجديد أن يتفادى عقد مقارنات أو مفارقات مع ما أنجزه العميد السابق أو مع أسلوبه وعلاقاته مع الإدارة المركزية أو اختياره للقضايا. وإذا فُسر توقف العميد الجديد لإجراء تدريبات داخلية للطلبة لدى شركات محلية شهيرة على أنه انتقاد للعميد السابق وعجز منه على بناء علاقات جيدة مع تلك الشركات، ولم يفسر على أنه قرار نابع عن وجود فرص حالية للتعليم، عندئذ تصبح الأجندة الجديدة للكلية نوعاً من المقارنات بين الصفات الشخصية، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى خطة العميد الجديد ويحكم عليها بأنها عمل من الماضي لم يكتمل، أو أنها بدعة لمجرد

تقديم شيء جديد، دون أن تعد فصلاً جديداً في قصة إدارة الكلية. وهذا التمييز يستوجب توخي الدقة والحذر لا سيما وأن الأحاديث داخل الجامعة تدور في معظم الأوقات حول مقارنات بين العميد السابق والعميد الجديد. ولا يستطيع العميد أن يمنع حصول تداول لمثل هذه القصص فيما بين الأساتذة والموظفين، لكنه بكل تأكيد يستطيع اجتتاب دخولها في مناقشاته مع الرئيس.

أهمية التواصل والصراحة

بعد أن يتم التأسيس لقنوات الاتصال يوجد دفق هائل لا نهاية له لموضوعات يتوجب تتبعها من جانب كل من المدير الإداري والعميد على السواء. فكيف ينبغي تصنيف هذه المسائل ليتم تناولها مع الرئيس؟ لجأت عميدة بكلية خاصة صغيرة الحجم إلى تصنيف الموضوعات في ذهنها إلى أسلوب ترتيبها التالي: «أشياء من الماضي، ومن الحاضر، والمستقبل»، وتقصد بذلك الإطار الزمني الذي يكون فيه مشروع ما في قمة أهميته، وليس تاريخ اكتماله. فتقدم تقريراً حول مسائل مفتوحة من السنة السابقة، وأزمة اللحظة الراهنة، وعملية التخطيط لسنتين قادمتين – سواء كانت تتعلق بالأساتذة أم بالميزانية أم بالطلبة أم بالمنشآت أم بثورة التركيز المؤقت، بحيث يضم موضوعات تنشأ في الكلية في السياق نفسه. تقول العميدة إن هذه الطريقة سهّلت على الرئيس رؤية الصورة الكبرى من منظور الكلية بدلاً من رؤية هذه الصورة بعدسة الجامعة.

بالإضافة إلى هذا الترتيب والتنظيم تعد الصراحة والتكرار أمرين لا غنى عنهما في الحوار مع المدير. ولا ننسى أن لدى الرئيس هموماً كثيرة ومتشعبة، وذكر موضوع معين لمرة واحدة لا يكفي حتى لو جاء في مذكرة أنيقة مفعمة بالتفاصيل. إن لم يتصف الموضوع بصفة الاستعجال، فلا بد له أن ينتظر دوره في لائحة اهتمام الرئيس، وربما يحيله إلى أحد مساعديه لإلقاء نظرة أولية عليه. وفي الاجتماع التالي قد لا يذكر المدير أنه قد سمع به وربما يشعر أنه يؤخذ على حين غرة حين

يطالب ببعض التفاصيل أو باتخاذ قرار. لكن هذا الوضع لا يعني أنه غير مهتم أو أنه لا يعير بالأ. بل على العكس من ذلك، فإن تكرار السؤال دون إظهار أية علامة من نفاذ الصبر أو الفزع هو ما يريده الرئيس.

أما فيما يتعلق بالصراحة وصدق الرأي، فإن الرئيس لا يريد أن يسمع بموضوع يطرح أمامه بلهجة تتم عن احترام للآخر وفي الوقت نفسه تحذف الملامح المهمة للموضوع بسبب ذاك الاحترام الذي يأتي في غير محله. وأي رئيس يسمع نصف القصة من أستاذ جامعي ويشعر في وقت لاحق أنه خدع ليعطي جواباً خاطئاً يدرك المشكلة من فوره. إن الميزة الوحيدة لطرح الموضوع الأكثر أهمية من تكراره حتى يتم فهمه هي في طرح الموضوع بكل صراحة منذ البداية. والمدير عادة يقدر الزمن الذي توفره الصراحة والصدق، التي هي في الوقت عينه تجديد للتأكيد على الثقة المتبادلة. وعلى أية حال، فإن الأكاديميين عموماً معتادون على الجدل المتسم بالقوة والنشاط وحتى لو كان جارحاً، وينزعون في كثير من الأحوال إلى تثمين الفضاظة في القول ويعدونها من سمات الزمالة، ولم ينس الرؤساء كيف يتحدث أساتذة الجامعات، وقد بنوا عاداتهم في الخطاب على خبرتهم هذه، لكن عمداء الكليات، بالمقابل، عصبيو المزاج أحياناً في صراحتهم الفعلية مع المدير خشية أن يظهروا بمظهر من يفتقر إلى الاحترام والرسميات - أو ربما غير كفاء بالشكل الكافي في سلوكه. بيد أن العميد يريد أيضاً الصراحة بالمقابل، وهذا ما يجعل الأمور أكثر سهولة لدى الجميع.

هل يقصد بهذه الصراحة أثناء اللقاء الشخصي أم خطياً؟ نشهد حالياً تطورات متسارعة في البروتوكولات لا سيما وأن البريد الإلكتروني قد بات أداة أساسية يجمع معاً سرعة الخطاب المباشر إلى جانب ديمومة الوثائق الخطية. والواضح بجلاء أن الوثائق الهامة والأساسية مثل الخطط السنوية والتقارير والتوصيات المتعلقة بشؤون العاملين وما إلى ذلك يجب أن تقدم دوماً على شكل نسخ صلبة، إنما تبقى جميع الاتصالات الروتينية عبر البريد الإلكتروني. فهل الرسالة تواصل آني

مثل مكالمات هاتفية أم هي سجل دائم يكتسب صفة الكتاب الخطي في المراسلة؟ هل يرى المدير في البريد الإلكتروني بديلاً عن الهاتف أو الخدمة البريدية؟ إن رأي العميد في هاتين المسألتين أقل أهمية من رأي الرئيس، لذا فمن الأفضل معرفة ذلك منذ البداية لكن القاعدة الجيدة تقضي بأنه إذا كان ثمة سبب يدعو للرجوع ثانية إلى مراسلة معينة، فإن البريد الإلكتروني من شأنه أن يعطي سجلاً يهدف إلى الوضوح والحماية وسهولة المرجع - وكذلك يوفر الوقت أثناء اللقاء التالي. بيد أن الأثر المصاحب لهذا الأمر عند كل من الرئيس والعميد يتمثل في تزايد صعوبة حصول لقاء شخصي ذلك أنه من الممكن إنجاز الأعمال بسرعة أكبر وفعالية أقوى من خلال تبادل الرسائل. ونتيجة لذلك نشهد حالياً تصاعداً في شكاوى الأساتذة من استحالة الوصول إلى العمداء بينما يقول العمداء إنهم باتوا الآن أقرب وصولاً من السابق لكن الأساتذة لا يطبقون الانتظار حتى يحين الوقت المناسب للقاء - إن نظام البريد الإلكتروني مفتوح لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم!

غير أن التواصل مع الرئيس قد ينهار ويسبب آثاراً مروعة أحياناً على الرغم من وجود النوايا الحسنة لدى الجميع. ليس المهم في هذا الأمر ما إذا كان المدير لم يحسن التعبير عن رغباته، أو ما إذا كان العميد لم يسمع جيداً أم العكس، والعميد الذي يصبح في موضع عدم رضا المدير سرعان ما يدرك ما المقصود بعبارة «الخدمة وفق مرضاة المدير الإداري». ولكن بمقدور العمداء أن يفعلوا ما هو أكثر من توضيح حقائق الموقف دونما حقد أو ضغينة أو اتخاذ الموقف الدفاعي. وأسوأ ما في الأمر اللجوء إلى أسلوب اتخاذ المواقف والتهديد بالاستقالة (ناهيك عن كيل الاتهامات المكشوفة للرئيس بسوء النية). فإذا كانت العلاقة بين العميد والرئيس متينة تمضي العاصفة سريعاً وربما ينجم عنها كسب جديد في الاحترام المتبادل. وإن لم يحصل ذلك يمكن القول إن أيام العميد في منصبه قد باتت معدودة ولن يمكن تمديدها بالخضوع والتذلل ولا بالخصام. وفي أسوأ الحالات، إن وجد العميد

أن رئيسه هذا ليس أهلاً للثقة ولا رجلاً شريفاً، عندئذ يصبح هذا الانهيار في العلاقات فرصة ثمينة للعميد ليترك منصبه وهو محتفظ بكرامته وبالدعم الكامل من الأساتذة.

مراجعات الأداء

يقر الجميع بقيمة مراجعة الأداء رغم أن ثمة من يعتقد أن هذه مسألة يكون العطاء فيها أفضل من الأخذ. ومع ذلك لا يوجد بديل لتعليقات جوهريّة واضحة تأتي من أولئك الأشخاص الذين يتبع لهم المرء مباشرة، للتحدث عن كيفية قيام المرء بعمله، سواءً بخطوطه العامة أو بالإشارة إلى توقعات أو طموحات معينة.

التقييم الدوري ودقته

إن جرت مراجعات الأداء في أوقات منتظمة من العام تصبح جزءاً من إيقاع ذلك العام، ومنعزلة عن أية أزمة أو مشكلة أو إنجاز يحدث. وبما أن العام الجامعي يحفل بمفاجآت تبعد الواحدة عن الأخرى مسافات غير منتظمة فإن وجود واحدة من التفكير المنظم بخطط معينة يحمل نتائج عدة ذات فوائد جمة.

فالمراجعة، أولاً، تتيح الفرصة للرئيس الأكاديمي للإقرار بدور العميد فيما أنجز على خير وجه. وهذا الإقرار ليس مماثلاً لتوقع ثناء منظم واطراء لعدم حصول خطأ في أي شيء. إن معظم نشاطات العام الجامعي تتألف بكل بساطة من النهوض بالمسؤوليات المحددة، وللمدير الحق بأن يتوقع سجلاً حقيقياً لأداء تلك الواجبات في حينها. ومع ذلك، ولكون المثاليات تقضي أن يتم تحقيق المنجزات بدقة دونما تباه أو تبجح إلا أنها تمضي دون ملاحظة تذكر، مع أنه من السخف أن يبحث المرء دوماً عن رأي يقال فيها، إلا أن الجميع يقدرّون إقراراً صريحاً بحسن أداء عمل ما، حتى لو كان واجباً قائماً ومعروفاً. قد تبدو هذه الملاحظة واضحة بجلاء، لكن ما يدعو للدهشة أن الكثيرين من العمداء يقولون إنهم لا يسمعون رأي المدير في أدائهم إلا حين يحصل خلل في الأداء.

ولكن حتى أعظم الإنجازات في العام الجامعي قد لا تثير رد فعل. لذلك فإن التوسل من أجل هدية كبرى، على سبيل المثال، تظل عملية متدرجة. وإلى أن تتأكد هذه الهدية يظل العمل في سبيل الحصول عليها قيد الإنجاز وليس مسألة تهنئة تأتي قبل الأوان. وفي حال وجود مشكلة تتعلق بشؤون العاملين - مثل حالة ترقية صعبة أو القيام بترتيبات حساسة لتقاعد مبكر، أو حالة تظلم من أحد العاملين - فهذا أمر يبدو وكأنه أمر مستعصي إدارية أساساً تبقى إلى أن تغلق نهائياً. وفي غضون ذلك قلما نشهد تقديراً لما لم يتم إنجازه، في حين لا يتيح ذلك السيل من التقارير الرسمية قناة ملائمة للاعتراف بما أدخل في تأسيس برنامج ما أو موافقة لخطة ما كان عسيراً الحصول عليها، أو تأمين الهدية المناسبة.

ومن جهة أخرى تتيح المراجعة السنوية الجوهرية للرئيس الأكاديمي أن يطرح ما يثير قلقه إزاء فعل محدد، ليس من قبيل صرخة إنذار أثناء وقوع الأزمة أو بعدها، ولا هو من قبيل المجابهة بخصوص حل لموضوع ساخن، بل في سياق الأداء الإجمالي للعميد. وعلى هذا النحو يستطيع المدير أن يتصدى لهموم فردية صغرى قبل أن تتراكم وتستفحل وتصبح جزءاً من مجموعة قرارات مثيرة للمتاب، أو مصدراً لقلق كبير أو صحوة من وهم وبالتالي تكون سبباً لتغيير العمداء.

تفهم المراجعة السنوية

ومن المهم في الوقت عينه أن يعرف المرء الجوانب السلبية للمراجعة السنوية. رغم أن العميد يخدم في منصبه هذا بناءً على رضا المدير الإداري ورئيس الجامعة إلا أن التعيين في هذا المنصب عادة يكون لفترة محددة، أو لنقل خمسة أعوام في الأعم الأغلب تنتهي بمراجعة شاملة للفترة كلها. لكن كل عام من أعوام هذه الفترة له نجاحاته وإحباطاته، وأجندة كل من يعينهم الأمر تكون بكل تأكيد مختلفة في السنة الأولى حين يكون العميد حديث العهد بمنصبه ولا يزال يجري التقويمات الأولية للكلية عنها في السنة الخامسة حين يكون هذا العميد قد أحرز تقدماً في

تنفيذ الخطط التي أحسن تطويرها. بيد أن المراجعة السنوية تركز على سجل الأعمال المنجزة خلال الشهور الاثني عشر المنصرمة، حتى لو قام الطرفان بطي تلك المدة من الشهور لتصبح المراجعة تقويمياً تطورياً للسجل كله.

وبسبب كون الإدارة الأكاديمية خليطاً غريباً من أشياء تحصل على وتيرة واحدة مكررة وأشياء تحدث بصورة مفاجئة، فإن من العسير معرفة ماهية الأهمية بعيدة المدى التي تحلها المراجعة السنوية. ولكن هناك ما يدعو لإعطاء قيمة للمراجعة الإيجابية في سنة معينة أكبر مما لها من قيمة على المدى الطويل. بيد أن المبدأ المفيد في هذا السياق أن يكون المرء أكثر نزوعاً للشك بخصوص الشئاء الرسمي غير المؤكد (إن حصل) من النقد الشديد القاسي. فقد يكون الشئاء حقيقياً يستحقه صاحبه، ومع ذلك يبقى محلياً من حيث أهميته. وهو قد لا يعكس التقييم الشامل الذي يتوصل إليه المدير الإداري، كما أن قراءته باعتباره الأساس الجديد سوف يجعل أي نقد قادم وأكثر حدة يبدو شديد القسوة وغير منصف.

وعلى العكس من ذلك قد تبدو المراجعة التي تحمل في طياتها عناصر نقد قوية وكأنها مقدمة لإزاحة المرء من منصبه. مرة أخرى تؤكد إنه من الأفضل إجراء فحص دقيق للأمور لمعرفة كيف تمكن موازنة الانتقادات بصورة عادلة أو كاملة في ذهن المدير من خلال الإقرار بالمتجزات، أو تقديم العوامل التفسيرية في حده الأدنى. فإذا كان الموضع محدداً - مبادرة لبرنامج ما تعثرت، مثلاً، أو اقتراحاً معيناً قوبل بتعليقات حادة - يمكن للمراجعة حينئذٍ أن تتوجه لسبل تكفل إحراز تقدم يرضى به الجميع في ذلك المجال، ودون أن يرى العميد أو رئيسه المباشر في الموضوع الواحد رمزاً لأداء شامل.

التقييم الخطي والمتابعة

الأسباب التي تجعل عملية التقييم الدوري على جانب كبير من الأهمية هي نفسها التي تفرض وضع نسخة خطية مكتوبة للتقييم النهائي. فالمدير والعميد

سوف يتذكر كل منهما ما جرى الحديث بشأنه بصورة مختلفة عن الآخر، على الرغم من شدة وضوح الحديث وتركيزه في حينه. وعلى فرض أن المراجعة قد حددت اهتمامات معينة، أو أفرزت التزامات لكلا الطرفين في سبيل تصحيح المشكلات، فإن تلك الاتفاقات تعد جزءاً من المشهد العام للكلية، كما تشكل سجلاً لتقييم العميد. فإن لم يستمر العميد في منصبه لسبب من الأسباب حتى يكتمل تنفيذ الالتزامات، فإن كلا المنصبين بحاجة لأن يكون لديهم سجل يخلو من أي لبس أو غموض لما تم الاتفاق بشأنه. وبالمقابل، إذا كان التقييم قوياً فإن العميد يريد، بل وله الحق في، أن يحصل على مصادقة الرئيس مثبتة خطياً كرأي رسمي حول سير أعمال العام الجامعي. وتزداد أهمية ذلك في أعقاب مراجعة السنة الخامسة الشاملة التي سيكون من شأنها أن تسوغ التجديد أو عدم التجديد.

ومع ذلك ثمة حقيقة مؤلمة ذلك أن معظم المراجعات السنوية لا تؤدي إلا إلى كتاب شكر في صيغة معتادة (يوجه إلى جميع العمداء الذين يحتفظون بمناصبهم) وإلى رقم جديد في الراتب للعام المقبل. والحق يقال إن المراجعة الدورية الكاملة تعد في بعض الأحيان شأنًا تكتسفه السرية حيث لا يتم تعيين لجنة من الأساتذة وليس ثمة تعليقات أو ملاحظات توجه للعميد عند انتهائها. وكون المرء عميداً للكلية ليس حالة دائمة وقد يؤول إلى عمل آخر بوسائل متعددة (أنظر مزيداً من التفاصيل في الفصل السادس عشر)، ابتداءً من العودة لاستئناف عمله كأستاذ متفرغ أو لمنصب آخر في العمادة أو في الرئاسة الإدارية أو التقاعد. وإذا كان التقييم الخطي الوحيد الصادر عن الرئيس الأكاديمي والمتاح للعميد كتاباً خطياً يتضمن إنهاء التعيين فهناك احتمال كبير لن يكون الموضوع لغزاً محيراً مثلما هو خيبة أمل - لكل من العميد وللأساتذة على الأرجح. لكن شيئاً من هذا القبيل ليس ناجماً بالضرورة عن حقد أو تعمد للأذى، إنما قد ينشأ بكل بساطة عن عادات قديمة متبعة وأساليب إدارية غير رسمية، وذلك في المؤسسات الخاصة على وجه الخصوص. ومن هذا المنطلق يتعين

على العميد أن يطلب إلى المدير الإداري بكل صراحة ووضوح القول أن يعطيه رأياً سنوياً خطياً عن أدائه في السنة الحالية ويشير أيضاً إلى أمور أثّرت في مراجعات سابقة.

وبالمقابل فإن للمدير الإداري كل الحق بأن ينتظر من العميد القيام بالعمل المناسب فيما يتعلق بالأمور التي تبرز على السطح إبان عملية المراجعة. وهذه الأمور مدونة في السجل، وينبغي أن يتضمن كتاب المدير الإداري هذا شرحاً مفصلاً مبيناً توقعاته وجدولاً زمنياً لسير الأعمال في تحقيق هذه التوقعات. وعلى هذا النحو بمقدور الطرفين أن يواصلوا تعاونهما الصريح والإيجابي الذي يعد شرطاً ضرورياً وشيئاً لا بد منه في العلاقة التي تربط العميد بكبير المسؤولين الإداريين.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Birnbaum, Robert. *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Hoekema, David. "Evaluating Deans." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 25-30). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Keeton, Morris. *Shared Authority on Campus*. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 1971.
- Martin, James, James E. Samels, and Associates. *First Among Equals: The Role of the Chief Academic Officer*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.





الفصل الرابع عشر

العمداء والمديرون الآخرون

العمداء جميعاً أعضاء في الهيئة التدريسية، وهم سعيديون بهذه العضوية. لكن معظم هؤلاء الأعضاء ليسوا عمداء، ولعلمهم أكثر سعادة من العمداء في وضعهم هذا. من هذا المنطلق لا يختلف أسلوب الحياة بين العميد وعضو الهيئة التدريسية، ومع ذلك توجد ثغرة بينهما غير مريحة ولا يمكن لأحد أن ينكرها.

تعكس هذه الثغرة، من وجهة نظر الأساتذة عموماً، حيرة يصعب تفسيرها بأن العميد قد اتخذ لنفسه دوراً غريباً عنهم، وأنه بصفته إدارياً متفرغاً يفعل الأشياء التي لا يرغب معظم الآخرين في فعلها، وأنه بسبب غرابة هذه الوظائف ليس لها قيمة عليا. والقاسم المشترك لردود الأفعال هذه (ولحسن الحظ لا ينطق به أحد في بعض الأحيان) هو: «أعتقد أنه يجب أن يكون لنا عميد للكلية، لكنني في غاية السرور لأنني لن أكون ذلك العميد. فما الذي يجعل الأستاذ الناجح والعضو الجيد في الهيئة التدريسية يقبل القيام بعمل كهذا؟ قد يكون المال، أو ربما انطفاء نشاطه العلمي».

فإذا جاء العميد من خارج الكلية لا يكون له (أو لها) تاريخ زمالة مع أعضاء الهيئة التدريسية، وينظر إليه على أنه إداري موظف لهذا المنصب، لا أكثر. ومع مرور الزمن يضمحل تدريجياً هذا الإحساس بالغربة الأكاديمية، لكنه لا يزول إطلاقاً، طالما بقي هذا العميد في منصبه. وكونه مسؤولاً عن الكلية (ما أروع السخرية في قول كهذا يرن في مسامع العميد!) يظل دوماً في علاقة يشوبها شيء من الخصام الذي لا يمكن تذليله بأي قدر من التعليم، أو العمل العلمي، أو الوداعة والرفقة أو الألفة.

يبرز هذا الشكل من العلاقة بصورة خاصة في القسم الذي ينتمي إليه العميد . ففي هذا المكان تكمن النقطة المركزية لهوية الأستاذ المؤسسية، في حين تأتي عضويته في الكلية في المقام الثاني. ومن هذا المنطلق يكون العميد من وجهة النظر الفنية عضواً في القسم، بل عالماً ومعلماً يحظى بتقدير واحترام الجميع، أما من حيث كونه عميداً فهو لا يحظى بالقدر نفسه من الاحترام والتقدير من زملائه في الاختصاص ذاته، الذين، هم وحدهم، يعرفون كم من الأفضل لو يعود هذا الطفل الجواد الكريم إلى أحضانهم يعمل في ميادين عملهم. لكن مشاعر الحرمان (أو الإهمال) هذه تتراجع حين يقوم العمداء بتدريس ولو مادة واحدة في العام، داخل أقسامهم أو حين يشاركون في حلقات البحث وغيرها من النشاطات العرضية. لكن معظم الأقسام في الوقت نفسه تشعر سراً بالفخر والاعتزاز لأن القائد الأكاديمي للكلية منهم ومن عشيرتهم. وإذا ترك العميد منصبه وبقي في الكلية، يشعر بأن القسم الذي ينتمي إليه والذي يرحب به بحفاوة هو المكان الأفضل الذي فيه يتابع عمله وحياته العلمية الطبيعية.

بيد أن مشاعر الفخر والاعتزاز هذه غالباً ما توضع على المحك عندما يحاول العميد جاهداً أن يكون موضوعياً دونما محاباة للقسم الذي ينتمي إليه، وغالباً ما نسمع تعليقات من داخل القسم على النحو التالي: «إن العميد شخص عادل جداً، وأنا أعرف بأنها تحاول أن توازن الأمور، لكنها تنسى الماضي، وينتهي بنا الأمر بحصولنا على أقل مما تحصل عليه الأقسام الأخرى من العمداء!» وفي غضون ذلك، قد نسمع أساتذة في وحدات أخرى يقولون: «إنها بكل تأكيد تهتم كثيراً بقسمها. فلماذا يريدون تعيين مرة أخرى هذا العام؟ فإذا وجد هذا الصنفان من ردود الفعل، إنما بصورة نادرة، فقد تسير الأمور على خير ما يرام. ويكل تأكيد ينبغي على العميد أن يحتفظ بمسافة تبعده عن أي قسم من الأقسام، سيما القسم الذي ينتمي إليه، وفي الوقت عينه أن يعمل على ديمومة علاقة متينة مع الوحدات جميعاً، يكون أساسها الثقة والمعرفة والدعم.

العمداء قوم تجمعهم طبيعة العمل

قد يشعر العميد بالعزلة، ولهذه العزلة عبء يزداد ثقله إذا كان العميد هو المنصب الوحيد في الكلية، كما هو الحال في كلية الآداب الليبرالية المستقلة. فالمنصب الأعلى مرتبة منه منصب رئيس الجامعة، وربما يكون أيضاً المدير الإداري، ومن حوله هناك أعضاء الهيئة التدريسية. فإلى من يتحدث العميد عن كونه في منصبه هذا؟ الوكلاء أو المساعدون هم زملاء، لا يقدرّون بثمن. ولكن ثمة موضوعات قليلة جداً في عددها لا يرغب المرء في الحديث عنها أمام هيئة الموظفين المرتبطين بمكتب العميد. لكن العمادة شيءٌ يختلف عن الوظائف الأخرى المساعدة أو المشاركة. وماذا لو كان ثمة عميد آخر يقي بهذا الغرض؟ لعل الجواب لمثل هذا السؤال أن يتحدث العميد مع عمداء في أماكن أخرى. سنعود للحديث في موضوع آخر من هذا الفصل عن المنظمات الإقليمية والوطنية لعمداء الكليات، وهي جماعات تقدم فوائد جمه للزملاء الإداريين في شتى أنحاء البلاد.

بيد أن الجواب قد يكون أكثر سهولة في الجامعات ذات المعاهد والكليات المتعددة، ذلك أن العمداء الأكاديميين جميعاً في الجامعة يشكلّون جماعة خاصة تجمعهم طبيعة العمل والمصالح المشتركة – نظرياً على الأقل – الدعم المتبادل. وقد يبلغ عدد العمداء في جامعة كبرى من تصنيف «العشرة الكبار»، على سبيل المثال حوالي عشرين عميداً أو يزيد. وهذا عدد كبير، قد يقارب عدد الأساتذة في قسم جامعي كبير. ولكن ثمة فروق على جانب كبير من الأهمية بين الزملاء في القسم والزملاء في العمادة، نذكر منها ما يلي:

أولاً، على الرغم من أن هؤلاء الزملاء كلهم عمداء، ألا أنهم يقومون بإدارة عمليات متنوعة، ابتداء من كلية التمريض التي لا يتجاوز عدد أفراد هيئتها خمسة وعشرين، وكلية الآداب والعلوم التي قد يبلغ عدد أفراد طاقمها نحو ستمئة عضو، إلى المجمع الطبي الذي قد يبلغ تعداد أعضائه هيئته ما ينوف عن ألف عضو. وقد

تتكون الكلية من أقسام عدة، وربما فيها قسم واحد. أما ميزانية أكبر الكليات فقد تبلغ مئات أضعاف ميزانية أصغرهما. إن عوامل كهذه من شأنها أن تخلق تبايناً واسعاً بين الزملاء في العمادة، بعيداً كل البعد عن أي تباين بين الزملاء في القسم الواحد. بيد أن العمداء متساوون في كونهم في شك من أن معرفة ما يفعله الآخر قد يفيد شخصياً.

ثانياً، تختلف الاختصاصات العلمية بحسب حجم الكليات. ففي القسم الواحد بالكلية يكون الأساتذة جميعاً من ذوي الاختصاص العام، كلهم مهندسون كيميائيون، أو اقتصاديون أو علماء في الأحياء الدقيقة، رغم أن التخصصات الفرعية لهذه العلوم قد تختلف بين زميل وآخر. أما العمداء فهم جماعة تشبه إلى حد كبير معهداً من المعاهد يضم أفراداً قادمين من أقسام مختلفة.

ثالثاً، حيث أن الزملاء في القسم الواحد يجمعهم المكان فهم كثيراً ما يلتقون في الردهات والصالات أو في الاجتماعات النظامية المخطط لها. أما العمداء فهم متفرقون في أماكن مختلفة، كل منهم يوجد في منطقة نفوذه، ورغم أن الهاتف أو البريد الإلكتروني في متناول يد الجميع، إلا أن جداول أعمالهم المكتظة قد تجعل تعليقاً أو سؤالاً سريعاً مادة مسببة للإحباط.

ولكن، بالرغم من وجود هذا الفوارق إلا أن العمداء تجمع ما بينهم خصائص مشتركة ثلاث، لا علاقة لها بحجم الكلية، أو ميدان الاختصاص، وهي:

أولاً، لكل عميد مزاياه الفريدة وموقعه، ومع ذلك فالعمداء الآخرون هم الوحيدون في الجامعة الذين يحملون اللقب نفسه ولديهم المواصفات الأساسية نفسها. وهم المصدر الوحيد للحكمة وذلك نابع من خبرتهم (اللهم فيما عدا الرئيس الأكاديمي). وهم جميعاً يتبعون إدارياً للشخص نفسه، وفي كثير من المواقع يقومون بدور مشترك، حيث يشكلون المجلس الاستشاري للمدير الإداري للشؤون الجامعية.

وهم جميعاً، إلى جانب ذلك يضطلعون بالمسؤولية الكاملة أمام الطلبة والأساتذة على السواء، فيما يتعلق بإدارة البرامج الأكاديمية في الجامعة بأسرها.

ثانياً، بما أن العمداء يأتون إلى عملهم الحالي من أدوار مختلفة أو من مؤسسة أخرى (مثل أولئك الذين شغلوا سابقاً منصب العميد) فإنهم يتعلمون من عملهم. والأساتذة، أيضاً، يتعلمون من عملهم، وهذا يهدف إلى تعميق وتوسيع التدريب المهني الذي هو شرط مسبق للتوظيف. فكم عميدٍ لديه شهادة معتمدة في إدارة التعليم العالي حين يتم انتقاؤه للمنصب، وتناط به المسؤوليات الجديدة (انظر الفقرات التالية بخصوص الندوات التي تقدمها المؤسسات الوطنية للعمداء الجدد). غير أن هذا الوضع الجديد للعمداء الذي يمكن وصفه بوضع الهوا يجمعهم معاً في حلقة، غالباً ما تكون حلقة من زملاء تربطهم المودة، ويدعم بعضهم بعضاً. لكن هذه المودة سرعان ما تتضاءل بين وقت وآخر، تحت ضغط الجهود التنافسية، ويفقد العمداء جماعة من الأفراد ليست - عموماً - محبوبة أكثر من أية جماعة أخرى، وبعض لجان البحث قد ترتكب الأخطاء. ولكن، إجمالاً العمداء يشعرون بالحرية في طلب المشورة والنصح من بعضهم البعض. وسرعان ما نعرف نحن ونميز الشخص المحلي المشاكس، ذلك أن تعلم المرء كيفية العمل إلى جانب زميل مثير للمشاكل يساعد في جمع باقي الزملاء معاً بصورة فاعلة!

وهناك جانب ثالث أيضاً في منصب العميد يوحدُ العمداء جميعاً، ألا وهو قصر مدة الولاية في المنصب نسبياً. وهي فعلياً أربعة أعوم، ولها استثناءات مهمة، كما في كليتي الزراعة والطب حيث يكون متوسط هذه المدة أكثر من ذلك. هذا الشعور بأن العمداء يشغلون مناصبهم لفترة مؤقتة، والذي يعد نوعاً من التغير لذاك الأمن غير المتناهي لمدة ولاية الأستاذ في عمله، يعيد إلى الأذهان ما قاله الدكتور جونسون في حديثه عن المدة القصيرة: «عندما يعلم المرء أنه سوف يشق في غضون أسبوعين، يزداد تركيز ذهنه كثيراً». لكن هذه المقولة لا تبدو أنها تنطوي على شيءٍ من الدعاية في بعض الحالات. يذكر أحد العمداء اجتماعاً ضم

عدداً من العمداء والمديرين في غرفة الرئيس الأكاديمي، حيث قال هذا الأخير: «انظر يمينك ويسارك» كما كانوا يقولون في الظروف الغير سعيدة، «واحد منكم أنتم الثلاثة قد لا يكون في هذا المكان في مثل هذا الوقت من العام القادم»، ثم أضاف هذا العميد قائلاً بمرارة وسخرية: «وكما يحصل في معظم الأحيان، قلل المدير من شأن المشكلة».

وبما أنه لا يوجد أي ضمان إزاء امتداد التعيين لمدة أطول من مدة الولاية المبدئية، فإن ثمة حاجة ملحة لتحديد الأولويات وتطوير الخطط وتحقيق النتائج – وهذا ما يشبه إلى حد ما ذلك الفرع البهيج الذي يحس به أستاذ لا يزال خاضعاً للتثبيت. ونؤكد ثانية أن العمداء الذين لا يلقون استحساناً من الرئيس الأكاديمي يقال لهم إن السبب في ذلك بطؤهم في تنفيذ ما يطلب إليهم، حتى لو كانت إنجازاتهم مطابقة بشكل جيد ودقيق للخطط الموضوعة. لذلك فمن الأهمية بمكان أن تكون ساعة المراقبة التي بيد العميد متطابقة من حيث سرعتها مع تلك التي لدى الإدارة العليا. ومن هنا، يستطيع العمداء بمجموعهم أن يدركوا، وبصورة أفضل كثيراً من العميد بمفرده، إن كان ثمة مشكلة في هذا المجال، وذلك من خلال مقارنة المذكرات والعمل معاً في مشاريع تلتقي في مكتب المدير الإداري.

وهناك أيضاً رابط آخر يجمع بين العمداء يجدد الإشارة إليه، ألا وهو، أن منصب العميد هو الدرجة الأخيرة في سلم الترقيات الأكاديمية، التي عندها يعود عدد لا بأس به من الأفراد إلى وضعية الأستاذ النشيط المنتج. وهناك دون شك عدد قليل جداً من المديرين الإداريين – وحتى بعض رؤساء الجامعات في الكليات الصغرى، حيث تكون الأسرة الجامعية وثيقة الصلة والترابط – فالذين شهدوا هذه العودة بعد قضاء عدد كافٍ من السنين أبعدتهم عن النشاط الحقيقي للأساتذة، وهذه العودة صعبة جداً، ونتائجها غير مشجعة، إن لم تكن سبباً لإرياك كبير. غير أن العمداء يدركون أن السبيل في حياتهم المهنية يمكن أن يتحرك بأي اتجاه، ولذلك فهم يتركون خياراتهم مفتوحة (انظر المزيد من التفاصيل في الفصل السادس عشر).

المديرون

المدير هو أقرب أقرباء العميد. وفي أغلب الأحوال يتحدث الناس عن الاثنين معاً. وعلاوة على ذلك فإن الجامعة الحديثة متخمة بالمديرين سيما وأن الوحدات المتخصصة بالتدريس والبحوث والدعم الأكاديمي قد ازدادت عدداً في الآونة الأخيرة. ولكن عموماً - يمكن القول: إن الوحدات العلمية التي تمنح الشهادات يرأسها عميد، في حين يرأس الوحدات الأخرى مدير. ومعظم هذه الوحدات تكون عادة مراكز أو معاهد تضمها كلية أو وحدة، وبخاصة مراكز البحوث في المدارس الطبية، والمعاهد المتخصصة في ميادين معينة (مثل الدراسات الإفريقية)؛ غير أن ما يهمنا في هذه العجالة هو الوحدات التي تبدو على مستوى واحد في الخارطة الإدارية للجامعة وهي الكليات التي فيها مديرون.

إن أكبر الوحدات الجامعية وأكثرها شهرة، ويرأسها مدير هي المكتبة: ومديرها وكيل للعميد. وموظفو المكتبة يتمتعون بتثبيت ومدة ولاية الأساتذة، أو ما يعادلها. ولكبار الموظفين فيها تقاليد طويلة العهد من حيث التدريس ونشر البحوث العلمية. ليس فقط في حقل المكتبات أو علوم المعلومات، وإنما أيضاً في التخصصات التقليدية. كما أن تلك الصلة الحميمة بين جودة المكتبة وجودة البرامج الأكاديمية تجعل مدير المكتبات طرفاً لا يمكن الاستغناء عنه في أي حديث يدور حول تطوير البرامج في الجامعة. وقد برزت مؤخراً وحدة أخرى لها أهميتها البالغة في الدعم الأكاديمي ألا وهي وحدة تكنولوجيا المعلومات، التي ييدها مفتاح المتابعة والاستخدام الناجحين للمعرفة، تفوق في أهميتها مجموعات الكتب في المكتبة.

ويضاف إلى هاتين الوحدتين اللتين لا ينكر أحد مدى إسهامها في القوة الأكاديمية للجامعة، بعض الفعاليات الأخرى التي ترتبط بالرئيس الأكاديمي مباشرة، مثل المتاحف ومطبعة الجامعة وفي كثير من الجامعات توجد وحدات متميزة تعمل على مستوى الجامعة، نذكر منها على سبيل المثال جدول إيموري Emory الذي يضم مركز الرئيس كارتر Carter Presidential Center ومركز

البحوث الأسقفية في Yerkes (Yerkes Primate Research Center) وقد يضم هذا الجدول أيضاً أسماء مختبرات متخصصة، وفي بعض الحالات قد يحمل المسؤولون التنفيذيون لقب نائب الرئيس الأكاديمي أو ما يعادله، ولهم مقاعدهم في مجلس الرئيس الأكاديمي.

تعد هذه الكيانات جميعاً جزءاً من المهمة الفكرية والتعليمية للجامعة، وتخضع لإشراف مباشر من كبير المسؤولين الأكاديميين، من حيث هي كذلك، ويعمل رؤساؤها جنباً إلى جنب مع العمداء. وحيثما ينطبق هذا الترتيب (سيما وأن ثمة حالات لا يعمل فيها جميع المديرين الإداريين بتعاون وثيق مع العمداء والمديرين من مستوى الجامعة كلها)، ربما يكون النشاط الأكاديمي الأكثر أهمية هو ما تسهم به هذه الوحدات في التخطيط على صعيد الجامعة برمتها في سبيل تطوير البرامج وتخصيص الموارد. فالمتحف له علاقة واضحة بالبرامج الأكاديمية للكليات سواء التدريس أم البحوث. ولهذه الحقيقة بدورها تداعيات ذات صلة بالمجموعات والموظفين والبرامج التعليمية للكلية وكذلك في امتداداتها نحو المجتمع – هذا إن لم نذكر المنشآت وصيانتها. أما بالنسبة للمكتبة فإن ارتباطها باحتياجات الأساتذة والطلبة على السواء قوي جداً.

وبالطبع يبقى التوازي بين العميد والمدير جزئياً فقط. بعض الوحدات مثل وحدة المتاحف ووحدة الكمبيوتر الأكاديمي ليس لديها برامج خاصة بها، وليس لها مسؤولية عن الأساتذة والطلبة، إلا أنها تستطيع أن تقدم الدعم الهام جداً لهؤلاء كلهم، ابتداءً بالمدرسين الذين يدرسون دورات تخصصية، وحتى المساعدة في التخطيط التعاوني مع العمداء، من أجل تجهيزات خاصة أو مقرات جديدة.

العمل إلى جانب عمداء آخرين

يبدو أن أية مناقشة تدور حول العمل إلى جانب أي فرد آخر أو جماعة أخرى تبدأ من العبارة الرمزية القائلة: لنخطط من أجل لقاء دوري منتظم. ولكن هذه العبارة أسهل قولاً من فعل في حالة العمداء. فالاجتماع الشهري برئاسة المدير

الإداري يخدم الأغراض الرسمية التي تحدثنا عنها آنفاً، بيد أن لقاءً يعقد مرة واحدة في الشهر ليس تواصلاً كافياً لجماعة العمداء الذين تتشابك مسؤولياتهم، ولو افترضنا إقدام المدير الإداري على دعوة هؤلاء العمداء لتقديم اقتراحاتهم، بإدراج بنود على جدول الأعمال، فإنهم بهذه الحالة يحضرون الاجتماع الذي يدعو إليه هذا الرئيس، ولا يقومون بمناقشاتهم الخاصة.

فالعمدء بحاجة لأن يعقدوا اجتماعاتهم الخاصة بناءً على دعوة منهم، وفي مناطق نفوذهم، وبجدول أعمال خاص بهم، وليس ضرورياً أن تشغل مناقشات الخطط جميعاً أو تبادل الرأي، أو عروض التعاون وقت المدير الإداري - فالشيء المعقول أن يجرب هؤلاء مختلف الآراء فيما بينهم ولا يتدربوا عليها أمام الرئيس حتى تأخذ شكلها النهائي وتلقى التأييد من مختلف الأطراف. وبعد أن يؤسسوا مثل هذه اللقاءات يتعين عليهم أن يدعوا المدير لحضوره، وفي بعض الأوقات لا يمكن اعتبار مثل هذه اللقاءات نوعاً من التآمر الخفي أو شكلاً من أشكال الحديث في الغرف الخلفية، لذلك فإن دعوة المدير للحضور بين وقت وآخر يؤكد الحقيقة القائلة بأن العمداء يعملون لأجل الرئيس ويرغبون في مناقشة أفكارهم معه أو معها.

ولكن قد يأتي بين حين وآخر مدير إداري يشعر بعدم الارتياح (هل هو غير آمن في موقعه؟) إزاء أي اجتماع للعمدء يعدّه مارقاً. يذكر أحد العمداء بشيء من الإحباط يشوبه بعض اللهو، أنه نقل إلى مديره اعتزام العمداء عقد لقاء لهم مرة في الشهر، أثناء تناول طعام الفطور بغية التواصل فيما بينهم. فما كان من الرئيس أن قال فوراً: «إنها فكرة رائعة. سأطلب من مساعدي أن يتصل بكم جميعاً ليبلغكم بنود جدول الأعمال. حسن، والأسبوع القادم غير ملائم إذ سأكون خارج المدينة...» وهكذا قضى الأمر فيما يتعلق باجتماع العمداء دون حضور المدير.

ومع ذلك تظل فكرة الاجتماع أثناء تناول الفطور فكرة جدية سواء ازداد قلق الرئيس الأكاديمي بشأنها أم لا. إنما المفيد أن يكون لقاءً عرضياً - ليس له جدول أعمال، بل تطرح الموضوعات في حينه. ولعله يكون في بعض الأحيان مجرد تبادل أحاديث شخصية وبناء علاقات. وقد يكون له أثره الإيجابي حين تكون المناقشات صعبة يكثر فيها الجدل.

التعاون في مجال الأجنحة الجامعية

من الفوائد الفورية لمناقشات تجري فيما بين العمداء أنهم يعرفون المزيد عن المجالات التي يحدث فيها تداخل وظيفي. كم من البرامج أو المواد الدراسية كانت نتاج جهود تعاونية قام بها أساتذة من كليتين؟ بعض هذه المواد أو البرامج ظاهرة للعيان، نذكر منها مسؤولية كلية الآداب والعلوم عن مواد الثقافة العامة بالنيابة عن الجامعة بأسرها. أو لعلها مادة الاقتصاد التي تدرّس في كلية الأعمال. وهذا يعني أن الطالب المسجل في كلية الآداب والعلوم والذي يختار الاقتصاد مادة رئيسية لتخصصه يتعين عليه أن يأخذ عشر مواد أو اثنتي عشرة مادة من خارج كليته.

ثم، هناك عدد كبير من الطلبة الذين يختارون مادة تخصص مزدوجة (مثل الموسيقى والكيمياء، أو التاريخ مع اللغة الفرنسية). لو كان للجامعة كلية موحدة للآداب والعلوم، لأمكن دراسة هذه المواد داخل كلية واحدة. أما وأن ثمة كليات مستقلة للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية، كما هو الحال في كثير من الحالات، فالأمر يتطلب التنسيق فيما بينها، بغية الحفاظ عليها، وتحسين، مقتضيات البرامج، والتأكد من توافر الأساتذة، وغير ذلك من الاعتبارات، التي تتخطى حدود الكلية الواحدة. علاوة على ذلك، قد نجد في كل عام عدداً من الطلبة المجتهدين الذين يدرسون لنيل شهادتين معاً، بكالوريوس في الهندسة وآخر في الآداب والعلوم، أو بكالوريوس في الزراعة وآخر في الأعمال. لكن ذلك يُعدُّ حالات فردية، وقلما يكون حالة جماعية ثابتة، فما هي الفرص المتاحة للعمداء وأساتذة كلياتهم في سبيل تشجيع، أو تعزيز، أو تحسين - أو ربما تثبيط - تلك الحالات الجماعية المعينة؟

ومشابهة إلى حد بعيد للبرامج المشتركة أمر التعيينات المشتركة للأساتذة، بحيث تتخطى الحدود بين الكليات، وليس عسيراً أن يفكر المرء بوجود روابط حسنة مشتركة تربط بين أي اثنتين من الكليات، إنما العسير تطبيق ذلك على أرض الواقع. لنأخذ مثلاً على ذلك، ولنتصور تعيين مدرس مشترك بين كلية علم النفس وكلية الصحة العامة. فإن كلية علم النفس تعتقد بأن الراتب مشترك بين الكليتين، لكن السؤال ما النسبة من هذا الراتب سوف تغطيه كل كلية؟ أمّا كلية الصحة العامة فتعتقد أن كل أستاذ فيها يتقاضى 50 بالمائة من راتبه من المنح والعقود، وحيث أن كلية علم النفس تغطي ما نسبته 50 بالمائة من هذا الراتب، فذلك هو حد التزام المؤسسة، وعلى هذا الأستاذ أن يتقاضى من كلية الصحة العامة نصف مرتبه كلّ عام. وأنصبة التدريس بدورها تخلق أيضاً ألغازاً محيرة مشابهة، فأستاذ علم النفس عادة يدرّس أربع مواد في العام، بينما يدرّس أستاذ الصحة العامة اثنتين فقط. ولذلك تعمل كلية علم النفس، على تحديد مادة واحدة لكل فصل دراسي، وتصيبها دهشة بالغة حين يقول أحد الأساتذة: «إن هذا نصاب عمل لسنة كاملة في كلية الصحة العامة. فسوف أدرس مادة واحدة لكم، ومادة واحدة لهم». أو حين يقول: «إذا درّست مادتين في كلية علم النفس، فهذا هو نصاب عملي الكامل، وأنا لست مديناً بتدريس شيء في كلية الصحة العامة. وإضافة لذلك فهم لا يتحملون أي راتب عن النصف الذي يُخصّصهم». ويضاف إلى هذا اللغز المحير مسألة المكان الذي فيه تتخذ القرارات الخاصة بالتثبيت ومدة الولاية والرواتب، ومن الذي يقدم المساحة اللازمة للمكاتب والمختبرات. وهنا يتضح لنا لماذا يندر تعيين مدرسين مشتركين بين الكليات.

بالإضافة إلى مسألتَي الطلبة والأساتذة تشترك الكليات أيضاً في أشياء أخرى مثل المنشآت والتجهيزات والمكتبات المتخصصة، ناهيك عن الموظفين اللّازمين لإدارة هذه الأشياء. ولكن الأهم من ذلك كله يأتي موضوع الاقتسام العادل للتكاليف.

من الفوائد الأخرى للتعاون بين العمداء وجود فرصة في لقاءاتهم لتعرف المزيد من التفاصيل حول طريقة أو أسلوب عمل الكليات الأخرى في الجامعة. والأساتذة عادة يعرفون زملاءهم في سائر أنحاء الجامعة، وربما يتعاونون معهم فيما يتعلق بالتدريس أو البحوث، ويسمعون حكايات ونوادر عن الحياة في الكليات الأخرى، إلا أن هذه المعلومات تصلهم غير كاملة، وربما تعرضت للتصفية قبل وصولها. وقلما نجد أساتذة يهتمون بمعرفة النظام الإداري، أو الخطط، أو المواهب في كليات غير كلياتهم، وفي هذا السياق على الأقل قد لا توجد أفضلية لعميد يختار من داخل الكلية على عميد يأتي من خارجها. فالحقيقة القائلة: «إن العمداء يرغبون في معرفة المزيد عن الكليات أو الوحدات الأخرى» تفيد بأنهم سوف يصادفون في لقاءاتهم مجالات جديدة للتعاون فيما بينهم، فضلاً عن ملاحظتهم لبعض الممارسات الإدارية المفيدة التي يمكنهم تطبيقها في كلياتهم.

في ضوء هذه المصالح المتقاطعة ينبغي على كل عميد أن يكون على اتصال وثيق كلما حصل تطور في الخطط الجامعية. وقبل أن نضع خطة لبرنامج جديد للدراسات البيئية - أو حتى قبل أن نشرع في عملية التخطيط - علينا أن نسأل أين يوجد الأساتذة الذين بمقدورهم أن يساعدوا؟ وهل يوجد في الكليات الأخرى طلبة قد يحتاجون لهذه المادة في دراستهم للقانون والاختيار العام؟ هل ستخلق المصالح الخارجية ضغوطاً في التسجيل؟ وفي الوقت الذي يحترم فيه العمداء حدود الكليات والوحدات الأخرى يتعين عليهم أن يبذلوا الجهد المستطاع في البحث عن سبل للإسهام على صعيد الجامعة برمتها، وليس فقط ضمن كلياتهم، حتى لو كان إسهاماً من خلال برامج قد تبدو غير ذات صلة بكليات أخرى، ذلك أن اكتشاف برامج بها عمداء آخرون وكليات أخرى، قد يفتح فرصة للمشاركة في الموارد وفي دمج البرنامج الجديد مع بقية البرامج في وقت مبكر، وربما وفق نموذج أفضل مما كان تصوره أصلاً.

وأخيراً، إن الجزء الأعظم مما نفعله يؤثر في الطلبة، لذلك يتعين علينا أن نستفسر دوماً عن النتائج المقصودة، أو غير المقصودة لأي قرار نتخذه. وقد نصبح قادرين على إعطاء جواب جيد عن هذا السؤال من واقع كليائنا، إنما الأثر الموجي

الآخذ بالاتساع والممتد من أفعال في إحدى الكليات ليطول الكليات الأخرى يصعب التنبؤ به، لذلك فالتشاور بين العمداء يمنع حصول ضرر غير مقصود، كإسقاط مادة دراسية يكون عملاؤها الرئيسيون من خارج الكلية، أو كون مادة على جانب كبير من الأهمية في برنامج تخطط له كلية أخرى، ولم تعلن عنه بعد.

وحتى لو انتقلنا إلى ما وراء هذا الصعيد الميكانيكي، ووجدنا أن أعمال كلية ما تبدو غاضمة في نظر أستاذ عادي، وعلينا أن ندرك أن هذه الأعمال تبدو أكثر غموضاً في نظر الطالب العادي. لذلك حين يوجد تعاون في توصيف البرامج، وفي الحديث عن متطلباتها وفرصها، وفي إعطاء المشورة بشأنها يمكن من إنقاذ الطلبة من الوقوع في مصاعب هم في غنى عنها. فمثل هذه الجهود تعين الطلبة في معرفة أماكن التداخل والتقاطع بين الكليات، ومدى الاختلاف أو الالتقاء فيما بينها. وبالتالي، حين يكون لدى الطلبة معلومات مقارنة موثوقة بخصوص توقعاتهم الأكاديمية وخياراتهم المهنية، وما إلى ذلك، يصبح بمقدورهم التوصل إلى أفضل قرار ممكن حول ماذا يدرسون؟ وأين؟

مجتمع العمداء الموسع

وأخيراً نأتي إلى علاقات العمداء الأكثر اتساعاً والتي تحمل في ثناياها الدعم والمشورة والعون العملي، وذلك من خلال ثلاثة أنواع من الصلات.

منظومة الجامعة المتعددة:

بالنسبة للعمداء في جامعة ذات فروع متعددة يشكل الإداريون الأكاديميون في الفروع الأخرى أسرة طبيعية، قد لا تفعل شيئاً في سبيل التعاون أو حتى في تبادل المعلومات، اللهم إلا في المستوى البدائي جداً. وقد تكون هذه الفروع الجامعية شديدة التباعد فيما بينها من حيث المهام أو الحجم أو مجال العمل، كما هو الحال في جامعة وسكونسن Wisconsin التي يقع مقرها الرئيس في العاصمة ماديسون Madison، ولها حضور مدني كبير في مدينة ميلووكي، إضافة إلى عدد من المواقع الأصغر حجماً،

موزعة في أنحاء الولاية. وقد تكون هذه الكيانات، كل على حدة، جامعات مستقلة افتراضياً، كما هو شأن جامعة الدولة في نيويورك State University of New York التي تضم أربعاً وستين مؤسسة من مختلف الأحجام والأوصاف، أو جامعة كاليفورنيا University of California، أو جامعة تكساس Texas فهذه المنظومات من الجامعات المتعددة الفروع تعد مورداً رائعاً لكل عميد في أية كلية تابعة لها، سواء من حيث عدد الزملاء في الحقول المماثلة لحقله (على سبيل المثال لا الحصر كلية الآداب والعلوم)، أو من حيث تنوع الحالات والمواقف التي يتصدى لها العمداء.

التجمعات الإقليمية

قد تنشأ هذه التجمعات لأسباب عديدة وتتخذ لها أشكالاً مختلفة من أحد هذه النماذج: الاتحاد أو الجمعية أو النادي الذي يؤسس حول مدينة معينة أو ضمن حدود جغرافية إقليمية طبيعية. وأمثلة لذلك: اتحاد أتلانتا الإقليمي للتعليم العالي The Atlanta Regional Consortium for Higher Education الذي يضم عشرين مؤسسة، منها جامعة جورجيا، معهد جورجيا للتكنولوجيا وكلية سبيلمان Spelman، ومعهد علوم وتكنولوجيا الورق The Institute of Paper Science and Technology، وكلية أتلانتا للفنون، ومعهد كولومبيا للاهوت. والجدير ذكره أن معظم هذه الاتحادات متجانسة من حيث النوع، أو حجم المؤسسات المشاركة فيها، إلا أن بعضها أكثر امتداداً فتضم في عضويتها الوحدات والكليات (مثل جمعية نيو إنغلند للمدارس والكليات New England Association of Schools and Colleges). وهذه التجمعات لا تتيح فقط تبادل المساعدة في المواد الدراسية والتسجيل المشترك والتطوير المشترك للبرامج. وإنما - أيضاً - توفر فرصة عظيمة للعمداء المتماثلين في التخصص لأن يعملوا معاً.

وهناك أيضاً شكل آخر للانتماء، وهو اللقاء التنافسي مثل (الاثنا عشر الكبار) Big Twelve أو SEC أو (العشرة الكبار) Big Ten (هذا الأخير أصلاً، ويبقى وفق دستوره إنتماءً تعليمياً، ولم ينشأ عن تنافس رياضي). تتمثل الفائدة الكبرى لهذا

التجمع في كون الجامعات أو الكليات - ضمن لقاء معين - تتشارك في العديد من مزايا المهام والحجم والجودة وفي كون تبادلها للمعلومات والطلبة أكثر سهولة نسبياً.

المنظمات الوطنية

وأخيراً، تتيح المنظمات الوطنية للعمداء من مختلف الميادين فرص تشكيل شبكات ولقاءات سنوية ومطبوعات وندوات حول موضوعات ذات صلة، ومن هذه المنظمات نذكر رابطة تطوير مدارس الأعمال الجامعية The Association to Advance Couegiate Schools of Business (AACSB International)، ومنها أيضاً الجمعية الأمريكية للتعليم الهندسي (ASEE American Society for Engineer-ing Education) ومنها أيضاً مجلس كليات الآداب والعلوم (CCAS) The Cunci of colleges of Arts and Sciences، وكذلك المؤتمر الأمريكي للعمداء الأكاديميين (ACAD) American Conferceace of Academic Deans، ومجلس كليات الدراسات العليا (CGS Council of Graduate Schools).

وفيما يلي نقدم بعض التوضيحات للفرص التي تتيحها هذه المنظمات. فمثلاً مجلس كليات الآداب، والعلوم (CCAS) له لقاءه السنوي، ويزيد على ذلك تنظيمه لندوات مخصصة للعمداء القائمين على رأس عملهم أثناء العام، إضافة إلى بعض الجلسات الخاصة بالتعاون مع الإعلام، وندوات لرؤساء الأقسام، وندوات صيفية سنوية للعمداء الجدد. والعمداء الذين يشاركون في مثل هذه المنظمات حسب تخصصهم يجدون فيها النصيح والعون العملي في التصدي للمشكلات، ناهيك عن لقائهم بعدد كبير من الزملاء الجدد في مهنتهم التي اختاروها لأنفسهم. وأما العميد القادم من كلية مستقلة، وصفة خاصة، يجد في هذه العلاقات ما يجعل حالة العزلة التي يشعر بها ضمن إطار تربوي داعم.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Austin, Michael J., Frederick L. Ahearn, and Richard A. English (eds.). *The Professional School Dean: Meeting the Leadership Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 98. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 1998.
- Facione, Peter. "Fundraising and Entrepreneurship." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 152-156). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Keeton, Morris. *Shared Authority on Campus*. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 1971.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.





الفصل الخامس عشر

العلاقات الخارجية

إن الطلب الأسرع نمواً على وقت العمادة هو في مجال العلاقات الخارجية. وهذا ليس ببساطة لأن مع كل دفعة تتخرج من الطلاب هناك المزيد من الناس الذين لهم علاقة مع الكلية، على الرغم من أن ذلك صحيح بالتأكيد. إن مجال نشاطات العميد خارج الجامعة، وتنوع الناس والمجموعات التي يتعامل معها العميد، والوقت الذي يتطلبه كل منها، قد زادت زيادة درامية خلال القرن الماضي. تبدو الآن مفكرة العميد أحياناً كمفكرة الرئيس من حيث الفرص خارج الجامعة. وكما ذكرنا سابقاً، سرعان ما يبني العميد شبكة من الاتصالات في المجتمع بالجهد الواعي ويقبول دعوات من منظمات متنوعة (انظر الفصل الرابع). ويتراوح هذا من ارتباطات خطاب لمرة واحدة أو استشارات لوقت قصير إلى عضوية طويلة الأمد في الهيئات المدنية أو الثقافية. إنها مصدر ثمين من المعلومات للعميد وكذلك طريقة لإعطاء الرؤية للكلية ذاتها.

بمعنى ما، كل هذه الاتصالات، وكل جهد للوصول إلى المجتمع الخارجي لها الأهداف نفسها: الشرح للناس الذين يهتمون بالكلية، ولكن المعرفة المحدودة أو القديمة حول مكوناتها، ماذا تفعل، وماذا تأمل أن تكون بدعم آخر وتختلف طبيعة ذلك الدعم من نشر قصص مطلعة للإسهام بمبالغ كبيرة من المال. كثير من الأفراد في أوقات مختلفة يشغلون بضعة مواقع على ذلك الخط. بينما حتى قبل عقد من الزمن لا زالت جهود جمع المال في معظم الكليات تقع على الرئيس، وكان أي اتصال مباشر مع وسائل الإعلام نادراً للعميد، وكلاهما الآن شأن قياسي في الأزمان الجيدة والردئية.

الخريجون

إلى حد بعيد، يرتبط أكبر عدد من الناس بأية كلية، باستثناء أحدثها، هو عدد خريجها، في المؤسسات الكبيرة مثل كلية الآداب والعلوم «بالعشرة الكبار Big Ten» حيث يمكن أن يصل عدد الطلاب الحاليين إلى خمسة عشر ألف (في جامعة فيها أربعون ألفاً أو أكثر)، عدد الخريجين يزيد عن مائة ألف، وبالنسبة للجامعة ككل يرتفع العدد مع مرور الوقت على ما يقارب نصف المليون. ويرتفع العدد لسببين.

أولاً، عندما اتسع الوصول إلى التعليم العالي، ازداد تدفق الطلاب على الكلية. حتى الأماكن الصغيرة نسبياً تجد نفسها ضعف حجمها الذي كان عليه قبل عشرين سنة. على سبيل المثال، لقد زاد سبعون بالمائة من جميع خريجي إيموري Emory الجامعة منذ عام 1980! هذا يعني لو لم تُصلح طرق الكلية وقنواتها للبقاء على اتصال مع خريجها في العقد الماضي من الزمن لكانت مهجورة.

ثانياً، لقد تغير معنى «الخريج» ذاته. في القديم كان الخريج شخصاً تخرج من الكلية. ولكن مع ازدياد عدد الطلاب الذي يلتحقون بالكلية، فقد ازداد عدد من لم يكملوها. طبعاً، حتى وإن بقي معدل التخرج ثابتاً، وهذا صحيح، لكن معدل التسرب ارتفع لأسباب مختلفة، بعضها اقتصادية أو عائلية ولا تتعلق بالفشل الأكاديمي مطلقاً. والآن تشير كلمة «الخريج» إلى شخص التحق بالجامعة، ولا يتضمن هذا بالضرورة أية إشارة إلى الدرجة الجامعية.

يعود سبب ذلك بصورة جزئية إلى دافع بسيط يناصر المساواة: فالتمييز الجوهري بين استكمال البرامج أو عدم استكمالها ينعكس بمنح الدرجة الجامعية. هل ترغب الجامعة أو الكلية بالمحافظة على هذا التمييز بين الخريج والطالب الآخر مدى حياتهم؟ لكن بالمعيار الواسع، الاعتراف الواضح، نمت الطريقة التي تشمل المزيد من الأمل بالحصول على الإسهامات من أكبر دائرة ممكنة من المتبرعين. كل كلية وجامعة هي حملة مالية، أو ستكون كذلك، ودائرة أولئك الذين

يتذكرون المكان بشغف غير محددة بقوائم حملة الشهادات. ومن دون سؤال، لقد دفعت المنافسات الرياضية الكبيرة الجامعة بعد الجامعة لتشمل كل شخص يستطيع دفع أجرة وقوف السيارة قريباً من المجمع الرياضي وأراد أن يلبس القميص بألوان الجامعة. من وظائفهم جاء بعض المؤيدين المتحمسين للكلية والكرماء ليعطوا للأكاديمين وكذلك للرياضيين. فلا عجب أن الكليات راغبة في التفكير بصورة شاملة وباستعمال كلمة «خريج» بالطرق الأوسع، ولا عجب أن حصة متزايدة من تفكير العميد تذهب إلى الخريجين.

العلاقة الأولية مع الخريجين مثل العائلة الكبيرة للكلية. يحمل الخريجون في ذاكرتهم مرحلة متميزة ومؤثرة من حياتهم، ويواجهونها في حرم الكلية فقط، وهي واضحة وضوحاً خاصاً - سواء كانت بهيجة أمل لا - بالنسبة لطلاب جاؤوا من المدارس الثانوية مباشرة. تتلاشى الصلة في معظم الحالات، لكنها تتعش في السنوات اللاحقة، والمرة تلو المرة يتحدث الخريجون القدامى، الذين تركوا الكلية قبل أربعين سنة أو يزيد، عن تجديد الذكريات وعن الاهتمام بمدرستهم الأم. إن اجتماعات الصف الواحد نشاط عاطفي عميق يشبه الاجتماعات العائلية، غالباً ما يكون للعميد دور في هذه المناسبات، من تسليط الضوء على تطورات جديدة وإعادة ربط الخريجين بالكلية التي عرفوها.

بقوة الأعداد الواضحة، سواء كان انطباعهم عن المدرسة الأم جيداً أم سيئاً، فالخريجون قوة كامنة لثروات الكلية المستمرة. فقد يرسلون أولادهم إلى الجامعة أو يرسلون آخرين كذلك. ويرغب كثيرون في إلقاء كلمات بلاغية نيابة عن الكلية لجمع الدعم أو الإسهامات، وهم أنفسهم مصدر مستمر من الإسهامات. ويستطيعون التأثير في المشرعين وأن يؤثروا في الرأي العام. ويمكن أن يُدعوا للمشاركة بالندوات وينصح لجان البحث، وللمساعدة في تقييم شهرة الكلية.

أخيراً، ينبغي أن تنظر الكلية إلى خريجها على أنهم لا يزالون مرتبطين بهدفها المركزي: تطوير حياة العقل. إن البرنامج المصمم جيداً لندوات ومواد مختصرة للخريجين في الجامعة أو خارجها، يجذب الخريجين الذين يقدرون اعتبارهم كعقول مثقفة، وليس مجرد محافظ نقود.

إذن، يحتاج العميد إلى أن يبني صلات شخصية مع الخريجين ويحافظ عليها. يشمل هذا سفرًا كثيراً، وحفلات كوكتيل، ونزهات ومناسبات استضافة في عطلة نهاية الأسبوع، وأشكال أخرى من اجتماعات المرح والسرور. وعندما يسافر العميد برحلات عمل، عليه أن يوضح إما استضافة تجمع للخريجين وإما أن يجد بعضاً منهم لزيارة شخصية مقتضية، قد تكون اجتماعية وإعلامية فقط، وليس بالضرورة أن تتحول إلى التماس هبة. قابل وتذكر وابق على اتصال وقدر: هذا هو شعار العميد. عندما يصيب خريجو الكلية ثراء مهنيًا وشخصيًا، فإن الكلية تنمو مكانتها. ويستطيع العميد أن يستفيد من نجاح وحكمة وخبرة أولئك الخريجين. وسنعود إلى هذا الموضوع قريباً.

أولياء الأمور

الطلاب بالغون، وتنظر الجامعة أو الكلية إليهم على أنهم بالغون. يصل بعض الطلاب إلى الجامعة قبل أن يبلغوا الثامنة عشرة، والعدد المتزايد باستمرار في الجامعات العامة، لاسيما في جامعات المدن يعتبر أكبر من ذلك. وكثيرون بدؤوا الدراسة مرة ثم انقطعوا، ومن ثم عادوا في منتصف أو أواخر العشرينات من أعمارهم مع تركيز مجدد وربما مع مسؤوليات عائلية خاصة بهم. وآخرون قد أجلوا الكلية لملازمة أهداف أخرى ملحة، والتحقوا بالجامعة لأول مرة وهم في الخامسة والعشرين من العمر أو يزيد. إن الجامعة أو الكلية تعامل الطلاب كبالغين وذلك بحماية خصوصياتهم كما هي منصوص عليه بتعديل باكلي Buckley والتشريعات الأخرى. وبإيجاز، تعتبر الجامعة مكاناً لتجمع البالغين، وليس مجرد امتداد للمدرسة الثانوية للشباب المتقدمين.

ولا تزال جموع غفيرة من الطلاب المتخرجين من المدارس الثانوية تأتي إلى الكلية، ويقف وراءهم أولياء الأمور، يحدوهم مقدار كامل من الفخر والفضول الذي يميز الأولياء دائماً وهم يراقبون أولادهم وهم يغادرون البيت. الجامعات الحكومية تضم سلسلة كاملة من المقيمين إلى المتنقلين، ومن هم بدوام كامل وبدوام جزئي، ويوجد شعور أكبر بالاستقلال، وحتى بالمجهول، بين الطلاب الذين يشقون طريقهم في الجامعة الشاسعة. هنا نهتم بأولياء طلاب الجامعة، ولا سبب عملية أولياء الطلاب في جماعة العمر التقليدية (ما بين 18 و 20). في الكليات الخاصة، لاسيما حيث لا يزال طلاب السنة الأولى جميعاً في عمر 18 أو 19 وقد خرجوا من المدرسة الثانوية، وجميعهم يعيشون بعيداً عن بيوتهم، التفاعل بين الكلية والأولياء أكثر نشاطاً وأكثر حسماً.

إن الرابط المهم جداً في الكليات الخاصة مادي. فالأولياء هم يدفعون معظم تكاليف تعليم أولادهم أو يدفعونها كلها، والتي تبلغ في الكلية الخاصة أكثر من 125000 دولار، بفرض أن الطالب يتخرج سريعاً خلال أربع سنوات. ويكون لدى الأولياء الثقة كلها بأن ابنهم (أو ابنتهم) قادر على أن يفلح، ويريدون التأكد من أن الكلية تقوم بدورها من التعليم الجيد ومن المشورة، ومن المرافق الحديثة، ومشاورة مهنية معقولة - بإيجاز، إنهم يأخذون قيمة أموالهم. إن الالتحاق كل سنة في كلية خاصة من الصف الأول، تبلغ كلفته قيمة سيارة فاخرة، يجعل فهم هذا القلق سهلاً.

هناك أربع مناسبات رئيسة حين يحتمل أن يقوم العميد بالاتصال المباشر بالأولياء. كل منها يسهم بعلاقة منتجة تستطيع أن تستمر خلال سنوات الطالب في الجامعة، وحتى تستمر بعد الكلية أحياناً.

مرحلة اختيار الكلية

عندما يقوم الطالب وأولياؤه بوزن الخيارات المختلفة المتاحة في عدد من الكليات، يقوم عدد كبير منهم بجولة في الكليات التي في قمة الأفضليات، وخاصة

وإن كان بضع منها وكانت مسافة معقولة بين الواحدة والأخرى. وتضيف هذه المسافة الكثير إلى الزيارة المجانية ذات المعلومات الأقل والتي تقدمها كليات عديدة على مواقعها على الانترنت. خلال فصل الزيارات والطلبات تقيم جامعات عديدة أحداثاً في يوم كامل تهدف إلى الإجابة عن كل الأسئلة وتجعل كلاً من الأولياء والطلاب المتوقعين يدركون جاذبياتهم الخاصة. وبين جميع أعضاء الهيئة التدريسية، وقادة الطلاب، وإداريي الجامعة الذين يقدمون أفضل خطوة جماعية، هناك العميد الذي غالباً ما يتحدث باختصار إلى الزوار المتجمعين (يصل العدد إلى المئات في كل مرة)، ومن ثم يختلط بهم حيث يتناولون الحلويات والمشروبات ليحييهم.

لا يتوقع أحد أن يذكر العميد الأسماء أو الوجوه من هذا الاجتماع خصوصاً لأن هؤلاء الزوار لم يتقدموا بطلبات بعد، والمقبولون منهم أقل بكثير. لكن ظهور العميد شخصياً وتعليقاته ذات تأثير قوي على الأولياء الذين يتساءلون بهدوء إن كان هناك أي شخص يستطيع تقديم التأكيد والسلطة عندما يغادر ابنهم (أو ابنتهم) البيت. وكلنا نعرف أن الجامعات والكليات لم تعد تقوم مقام الأولياء لطلابهم، لكن أخبر ذلك والد الطالب الذي بلغ السابعة عشرة ويتطلع إلى ترك عُشه!

أولياء أمور الطلاب الجدد

قبل وصول طلاب السنة الأولى، تقيم المزيد والمزيد من الكليات الخاصة نوعاً ما من الأحداث الاجتماعية في مدن حيث يوجد تركيز من الطلاب الجدد والطلاب العائدين. هذه فرصة ممتازة لخلق أنواع مختلفة من الاتصال. يستطيع أولياء طلاب السنة الأولى أن يجتمعوا بأولياء طلاب آخرين يذهبون إلى المدرسة نفسها ويبدوون بناء مجتمع ذي اهتمام محلي. ويستطيع الطلاب الجدد الالتقاء ببعض من الطلاب الذين سيكونون زملاءهم بالصف ويألفون الوجه الذي سيبحثون عنه عندما يصلون، كما يستطيعون الالتقاء بالطلاب المتقدمين الذين يستطيعون الإجابة عن أسئلتهم، ويتخلصون من الغربة في ذلك المكان. والعميد، مرة ثانية، هو الشخص المحوري في

هذه المناسبة، وهو يرحب الآن بالطلاب بصفتهم أعضاء في مجتمع الكلية ويقابل الأولياء الذين تربطهم بالكلية علاقة محددة، وهذا هو الوقت لحفظ بعض الأسماء ولسماع بعض الاهتمامات والتأكيد للأولياء بأن مكتب العميد - لا، بل العميد - سيكون موجوداً لتقديم العون. ويريد الأولياء، ليس أقل من أبنائهم وبناتهم، أن يعرفوا شخصياً شخصاً يستطيعون الاتصال به عند اللزوم. ويستفيد عدد صغير نسبياً من الأولياء من هذا العرض، لكن التأكيد ذو قيمة كبيرة. وتصبح العلاقة شخصية في أحداث كهذه فتربط ولي الأمر مع العميد.

عطلة نهاية الأسبوع للأولياء

خلال فصل الخريف، ربما تخصص عطلة نهاية الأسبوع للأولياء. وعادة، تكون هذه فرصة للأولياء ليروا الجامعة بصورة شخصية (إذا لم يقوموا بزيارتها في مرحلة الاختيار) ويرون بصورة خاصة كيف يعمل الطلاب «بالواقع». انتقلت الآن الصلة مع الجامعة إلى أبعد من الفرضية أو التوقع إلى الواقع. والحديث أثناء تناول الحلويات والشراب مع العميد هذه المرة كزيارة لشخص معروف؛ إنه ليس الوقت لمناقشة مشكلة محددة، لكنه قد يقدم فرصة للتعبير عن اهتمام ويدعو إلى مناقشة أطول فيما بعد.

ما من شك في أن كل هذا يبدو غير محتمل بدرجة عالية؛ فكر فقط ما هو عدد الطلاب الموجودين! ماذا يعرف العميد عن كل واحد منهم، وكم عدد الأولياء الذين يمكن أن يتظاهر بتذكرهم من هذا الاستقبال القائل في هيوستن في آب الماضي؟ في الواقع، إن عدد الأولياء الذين يتابعون مثل هذه المحادثات عدد صغير، والأولياء هم دائماً أول من يقدم نفسه من جديد، من دون أن يتوقعوا أن يتذكرهم العميد، والباقيون يثمنون الظهور المستمر لشخص غريب مألوف يهتم اهتماماً كافياً للخروج والترحيب بهم.

الأوقات الجيدة والرديئة

فيما عدا الكليات الصغيرة، إن التفاعل الرئيس الذي يقوم به العمداء مع الطلاب يأتي في الطرفين المتناقضين: عندما يميزون أنفسهم بالفوز بجوائز أو

باكتساب أهمية خاصة أخرى، وعندما توجد مشكلات خطيرة لدرجة تشق طريقها إلى العميد. في الحالة الأولى والأسعد من الحالتين، فسيُسر العميد بمقابلة الطالب المتفوق ويخبره بالخبر السعيد ويطلع على المزيد حول من قام (أو قاموا) بالإنجاز في الكلية. ينبغي أن يرسل العميد رسالة إلى أولياء أمور الطلاب المتخرجين قبل التخرج ويشملهم بالتهاني.

في السيناريو الآخر، من غير المناسب أن يتصل العميد بالأولياء إلا إذا كانت الحالة تهدد الحياة أو ذات مطالب قانونية، ولكن في حالة طلاب الجامعة على الأقل، لقد ذكرنا كيف يمكن نقل مشكلات الطالب إلى البيت بطريقة خلاقة (انظر الفصل الحادي عشر)، فنتجت مواجهة مع الأولياء المضطربين والذين يصبحون من النقاد النشيطين للكلية عندما يكون ابنهم مهدداً خاصة عندما يكون السلوك الأكاديمي أو الأمانة الأكاديمية مشمولة بالمشكلة. في حالات كهذه، يجب على العميد أن ينتظر هدوء عاصفة الاتهام والتكذيب قبل أن يبدأ بالعمل في المشكلة، ومن المفيد لكلا الطرفين إذا قابل الأولياء العميد أو على الأقل سمعوه أن يكون ذلك في إطار من الاعتراف والثقة المتبادلين. إن المعرفة الشخصية لن تجعل مخالفة لقواعد الأمانة أن تمر، ولكنها ستربط الطرفين كحلفاء لمساعدة الطالب الطفل بدلاً من الصراع حول السلطة والمصادقية.

يمارس أولياء الأمور قوة جبارة في المجتمع الأكبر، سواء عن طريق التصويت بوصفهم مواطنين في الولاية على قضايا تؤثر في التعليم أم سفراء أفراداً للجامعة إلى جيرانهم وأصدقائهم. وكالخريجين، سينشر أولياء الأمور آراءهم حول الجامعة بطريقة المحادثة، ويمكن أن تساعد شهادتهم في التأثير في العائلات الأخرى عندما يتخذون قرارهم حول الكلية.

إن التزام الأولياء بالكلية أو الجامعة مدهشة تقريباً في وقته. حتى وإن لم يلتحقوا بالجامعة، يمكن أن يكونوا مرتبطين بها كالخريجين. وربما لا يكون هذا مفاجئاً: من المحتمل أنهم وضعوا أموالاً في المكان كخريجين. وفضلاً عن ذلك،

عندما تصبح الكلية متوافرة لمزيد من الناس، فإن كل سنة ستجلب للجامعة مزيداً من الطلاب هم الأوائل من عائلاتهم يذهبون إلى الكلية. وبالمقابل، هذا يعني أن هناك المزيد من الأولياء الذين لم يلتحقوا هم بالكلية. بالنسبة لهؤلاء الأولياء تصبح الجامعة نوعاً من وكيل عن الكلية الأم فيشعرون بفخر بديل.

إذن، للعميد مجموعة كبيرة من الناس الملتزمين بشاركتهم الاهتمام بتقديم الطلاب. ومن دون السير لاختصار استقلال الطالب أو الافتراض برباط مؤقت ينتجه، يستطيع العميد أن يكسب الكثير من العمل مع أولياء الأمور. وليس أقله السخاء بالوقت والمال الذي يأتي من الأولياء الشاكرين. وتدوم فرصة بناء صلة مع أولياء الأمور فقط ما دام الطالب في الجامعة، لكن بالنسبة للطلاب المؤجل يمكن أن يدوم سنوات عديدة.

مطبوعات الكلية ودعايتها

تلعب جميع الكليات والجامعات عن برامجها وميزاتها الأخرى وذلك لجذب أفضل طلاب ممكنين ولتقديم المعلومات للباحثين الآخرين. إضافة إلى دليل تقليدي مطبوع وكتب مصورة، لدى الكليات كلها تقريباً مواقع على الإنترنت تقوم بتقديم تفاصيل أكثر وأسرع كما تقدم بوابة أكثر تقدماً للجامعة. لأن هذه المطبوعات تقوم بدور بيان رسمي ببرامج الكلية، فيجب أن تكون حالية وكاملة وصحيحة وكذلك جذابة ومناسبة.

ينبغي أن يتأكد العميد من أن جميع الأوصاف العامة لفعاليات الكلية ملائمة وصحيحة، وأن يكون حاضراً في جميع التغيرات على تقديم الكلية نفسها إلى العالم الخارجي. يستخدم هذه المصادر طلاب المستقبل أو الذين يتقدمون بطلبات إلى وظائف في الهيئة التدريسية وهيئة العاملين عندما يقررون إن كانوا سيتقدمون إلى الإدارة أو إن كانوا يبحثون عن وظيفة في الكلية. وتستطيع المصادر الموجودة على شبكة الإنترنت خاصة أن تصنع أو تقطع اتصال الكلية بجودة المعلومات وتقديمها. ويجب أن يشمل كل من الدليل وموقع الإنترنت على تحيات العميد وملاحظاته، فهو يجسد الكلية بالنسبة للزائر العابر.

إن نشرة الكلية أقل شمولاً من الدليل أو الموقع على شبكة الإنترنت لكنها شائعة جداً وتصدر ما بين مرة واحدة سنوياً أو شهرياً وترسل بصورة رئيسية إلى الخريجين والمتبرعين. وهي فرصة ممتازة للكلية تركّز فيها الانتباه على الإنجازات الحديثة والخطط الحالية وتكريم الطلاب والأعمال المتميزة للهيئة التدريسية - كل ما هو جدير بالملاحظة في حياة الكلية. وربما تكون نشرة الكلية المصدر الرئيسي للمعلومات حول الكلية بالنسبة لغالبية المتخرجين المنتشرين في جميع أنحاء البلاد وقلما يزورون الجامعة، وبعد بضع سنين لا يعود لهم اتصال مستمر بهيئة التدريس أو العاملين.

بافتراض أهمية النشرة في الوصول إلى الخريجين والمتبرعين، وإمكاناتها في بناء دعم للكلية، ينبغي ألا يخرج عدد منها من دون رسالة من العميد تبين الأمور التي يريد العميد أن يدركها القراء. وينبغي أن تصف النشرة المبادرات الجديدة للكلية، وأن تذكر تقارير عن الإنجازات، وتصور مناقب الخريجين الناجحين. وقد يكون الهدف المباشر التبجح أو التسول أو أي مكان بينهما، لكن الهدف البعيد المدى هو دائماً الحفاظ على اهتمام الخريجين والمتبرعين بالمشاركة في حياة الكلية.

تستخدم بعض الكليات البريد العام لنشرتها لتعرض أقساماً بشكل منفرد وذلك عن طريق تضمين رسالة من قسم أو دليله في كل مرة. وبهذه الطريقة، يمكن سماع أصوات خاصة، ومع مرور الوقت سيعرف القارئ جميع أجزاء الكلية.

يتذكر الخريجون الجامعة من منظور الطالب، وهم دائماً مهتمون أكثر بحال الطلاب الآن. ويتذكرون الأساتذة أيضاً من منظور الطالب، وهم يتشوقون لأن يأخذوا انطباعات عما يفعله الأساتذة اليوم. لذلك عندما يقابل العميد الخريجين أو يكتب لهم، فإن خير استراتيجية هي وضع الأساتذة المثيرين للاهتمام والطلاب المشهورين في المقدمة. وبصورة عامة لا يتذكر الخريجون العميد، وبالتأكيد تقريباً لا يتذكرون العميد الحالي.

تحذير مهم: يعلق الخريجون الذين يعودون إلى الجامعة باستمرار على ما تغير منذ أيامهم. وهذا يعكس خليطاً من الواقع وذكريات سيئة عن الماضي، لكن هذه التعليقات تسلط الضوء على الأهمية التي يضعها الطلاب القدامى في الكلية كما يذكرونها. أثناء تحدّثه مع الخريجين وفي رسائله التي تخرج من دائرة الكلية يستطيع العميد أن يعترف بقيمة تلك الذكريات ويعرض كيف قامت الكلية بالبناء على ذلك الماضي: ليري ما الذي تغير ويلفت الانتباه إلى ما كان ملحقاً خلال السنين. وعندما يستعرض جودة الطلاب والأساتذة الحاليين، ويستدقّ بوهج التحسين الدائم، من المهم مع ذلك ألا يقدم هذا على أنه تغيير من المعايير الأدنى من الماضي حينما كان هؤلاء الخريجون طلاباً، لقد وقع عمداء كثيرون في روتين تهنئة الذات، فكانت النتيجة الوحيدة أن الخريجين لم يكونوا انطباعاً جيداً بل شعروا بالإساءة إليهم. ومن الأفضل اللجوء إلى طريقة لا تعتمد على المقارنة بالماضي. كيف تنافس الكلية على المرشحين الحاليين؟ أن تكون مزودة بالمزايا الحديثة لتنافس في عالم حديث، وليس سبباً للتقليل من الموهبة أو الولاء أو النجاح للخريجين القدامى. فهذا خطأ يُفقد الأصدقاء والأموال.

عوضاً عن ذلك، ينبغي على الكلية، إلى جانب اعتزازها بالصحي بالإنجازات الحالية، أن تحتفل احتفالاً بارزاً بنجاح خريجها مع الاعترافات الخاصة عند فرصة عودتهم إليها وبالمناسبات الأخرى التي تتعلق بالخريجين. وهذا لن يؤدي إلى الاعتراف بفضل إنجازاتهم وحسب، لكنه سيذكر جميع الخريجين أيضاً بأن الكلية لا تزال تعرف بأنهم يقومون بأشياء جيدة هناك خارجها وتريد أن تبقى على اتصال معهم.

أخيراً، يجدر بالعميد أن يشير إلى التنوع الأكاديمي المتنامي الذي يحافظ على الكلية في مقدمة زميلاتها من الكليات، إضافة إلى أن التنوع البشري والاقتصادي قد أدى إلى التحاق عدد كبير من الطلاب الموهوبين لهذه الكلية. ويجب أن تقوم النصوص والصور وأشكال المعلومات العامة بتسليط الضوء على النجاح في تحقيق التنوع الذي يماثل المشهد الوطني المتغير.

مجالس الإرشاد

إن مجالس الإرشاد مصدر مهم جداً للمعلومات والدعم للعميد في جميع أنواع الكليات، وحتى للأقسام المنفردة. فهي تربط القوى المختلفة لأفراد المجموعات المختارة بالمجتمع الأكبر. وبعض الأعضاء هم متبرعون مهتمون بالكلية، ولكن ليسوا من الخبراء الذين يزدون وعي المجتمع بالمشاريع في الجامعة ولذلك فهم يجلبون الأصدقاء كما يجلبون المال. والآخرين يتمتعون بخبرة (كمنفذي شركات وعلماء وفنانين محترفين) ليسهموا بالمناقشات حول البرامج، ويحتمل أن يكون لديهم اتصالات مع متبرعين في المستقبل. عادة، تجتمع هذه المجالس مرتين أو ثلاث مرات في السنة لمدة يوم أو ما يشبه ذلك لمناقشة فعاليات الكلية وخططها، وتجتمع مع الأساتذة والطلاب وتنشط إلزامهم نحو الكلية. في بعض الحالات، أثبتت العضوية في مجلس العميد أنها حجر أساس للانتقال إلى مقعد في مجلس الأمناء.

وبالاعتماد على طبيعة الكلية وما يريد العميد أن يكسب من المجلس، قد تتغير العضوية تغيراً كبيراً. إن أكثر نوعين شيوعاً هم قادة الخريجين ورجال الأعمال في المجتمع؛ وتجعل بعض كليات الدراسات العليا المجالس تتألف من الأساتذة الحاليين في الكلية ومن خريجين من برامج شهادة الدكتوراه الذين يعملون الآن في أمكنة أخرى (تقوم قلة منهم بدعوة عمداء الدراسات العليا من مدارس أخرى). يكون تركيز هذه المجالس على قضايا ثقافة وتدريب المثقفين المعلمين وتهذيب برامج الدراسات العليا.

إن القواعد التي يجب تذكرها بسيطة: يجب أن تكون مهمة المجلس معدة ومكتوبة، وأن يكون اختيار الأعضاء بحذر، وأن يعاملوا جيداً، وأن تؤخذ نصائحهم على محمل الجد، وأن تكون مدة العضوية محدده حتى يفسح المجال للمزيد. إن كشف الكلية أمام دائرة متسعة من الأصدقاء المطلعين أكثر أهمية من البحث عن نصيحة من أي فرد من خلال هذه القناة. وعندما يؤسس العميد علاقة شخصية

مع مستشار، ستكون النصيحة متوافرة دائماً سواء استمر هذا الشخص عضواً في المجلس أم لا. ومع الاحتفاظ بهذه النصائح في الذهن، تستطيع اجتماعات المجلس أن تكون من بين أكثر الفعاليات الممتعة في السنة بالنسبة للعميد — وواحدة من بين أكثرها فائدة بكل المعايير.

العلاقات بوسائل الإعلام

إن أية كلية تقوم بعملها على الوجه الصحيح سيكون عندها أحداث جديدة بالإخبار فتجذب وسائل الإعلام. والعرض الجيد والواضح في وسائل الإعلام عون كبير لجعل قصة الكلية تخرج إلى المجتمع الكبير. وينبغي أن تكون الجامعة مسرورة بعلاقة عمل قوية مع الصحافة فتقدم المعلومات وتشرحها سريعاً للمجتمع برمته.

ولكن بالطريقة ذاتها إن الكلية التي تقوم بعملها على الوجه الصحيح سوف ترى وسائل الإعلام على بابها، وتكاد كل جامعة تقع في هذه الحالة التعسة بين الحين والآخر. ومن حسن الحظ أن لدى معظم الجامعات مكتباً يهتم بالعلاقات العامة ومنها وسائل الإعلام. فيقدم هذا المكتب المعلومات المناسبة، ويتفادى الأسئلة الأبعد عندما يكون الحذر ضرورياً — مثلاً قضايا الأشخاص. ولكن إذا كانت القصة مثيرة للاهتمام، وخاصة إذا كانت مؤلمة (كإشاعة فضيحة) أو محزنة (كحادث جسيم أو وفاة)، فإن المراسلين يأتون إلى كل دائرة قد يكون عندها قصة ترونها. ويشمل هذا مكتب العميد. ولكن معظم العمداء، على الرغم من الراحة التي يشعرون بها أمام مكبرات الصوت، فإنهم تنقصهم الخبرة أو التدريب للتعامل مع وسائل الإعلام، ولذلك يرتكبون الخطأ الأكاديمي، وإن كان طبيعياً، الفادح وهو التحدث كثيراً جداً. يمكن أن تكون النتائج بأيدي وسائل الإعلام كارثة. إن أحد المنافذ الأشد خطراً في الجامعة يكمن في جريدة طلاب الجامعة، التي تجمع الحماس المفهوم لمطاردة قصة جيدة في الجامعة مع نقص في البراعة والخبرة. فالقصص في صحف الجامعة مهتزة علانية بصحتها، لا سيما في فهم الطريقة التي تعمل فيها إدارة الجامعة بالفعل. وهي أيضاً غالباً ما تكون أول من نشر القصة وتكون بذلك أول من مهد الطريق لأسئلة متتالية من الآخرين.

إن المبدأ الأساسي في مثل هذه الحالات أصعب كثيراً مما يبدو: يحتاج العميد إلى قرار حول الرسالة التي يريد نقلها إلى وسائل الإعلام قبل الاجتماع بأي مراسل وأن يلتزم بهذه الرسالة من دون أي مراوغة أو مداورة. وبما أن الصحافة ستصل بعدد من الأشخاص، فمن المهم أيضاً أن يتم التنسيق مع إدارة الجامعة حتى تقدم الجامعة منظوراً ثابتاً. وهذا لا يعني أبداً أن يقوم أي شخص بتشويش الحقيقة ولكن بكل بساطة يجب أن تعرف الجامعة ما الذي جرى، ومهما يكن الوصف الذي تقررره مجزأ أو كاملاً، فمن المناسب في المرحلة الحاضرة للأحداث، ألا يكون ذلك الوصف متراكماً مع اختلافات داخلية أو تقديرات غير ناضجة حول السبب أو المسؤولية أو الحلول.

عندما تحتل القصة صدر الصفحة الأولى أو تظهر في أخبار المساء، أو الأسوأ من ذلك تصل إلى وسائل الإعلام القومية، وتزينها ملاحظات أو صور متناقضة عن إدارة مجلجلة بصورتها، فليس من المهم تقريباً إن كانت القصة حقيقية أو جرى تعديلها فيما بعد أو حتى لم تثبت. الضرر قد وقع. وربما يكون الأسوأ من كل هذا أن تصبح القصة مخلخلة من دون إيضاح، ولا يمكن ضبطها على شبكة الإنترنت أو بواسطة حملة بالبريد الإلكتروني.

بإيجاز، تستطيع وسائل الإعلام أن تشجع تماماً العلاقة الجيدة الموجودة بين الكلية والهيئات الخارجية أو أن تضخم مساوئها بشكل كبير. ويجب على العميد أن يعمل بنعومة وحرفية في هذا المجال. إحدى قواعد العمادة ألا تستخدم الصحافة وسيلة لإدارة أعمال في الجامعة - مناقشة القضايا التي تنقسم بشأنها، أو محاولة إجبار شخص على العمل بواسطة إعلان مسبق عن قرار. تتأثر بعض الجامعات ببعض الإداريين الكبار، وبالرؤساء حتى، الذين يستخدمون وسائل الإعلام سلاحاً ضد الجامعة بدلاً من استخدامها مصدر تواصل خارج الجامعة. إن العميد الحكيم سيتخذ الطريق العام وابتعد عن هذا الشكل من «الثقافة» الجامعية.

إن التعامل مع وسائل الإعلام مليء بالخدع ومهم جداً ولذلك تقدم بعض الجامعات دورات تدريبية لموظفيها . وكذلك تفعل بعض المنظمات المهنية . على سبيل المثال، يدير مجلس كليات الآداب والعلوم ندوة سنوية حول العمداء ووسائل الإعلام . ومهما يكن الشكل الذي يتخذه التدريب، فإن أي شكل من التدريب يفيد .

التنمية

بعبارة غريبة لكنها ملطفة بشكل مقبول على نطاق واسع، أصبحت «التنمية» تعني متابعة الدعم المالي من الأصدقاء ومن الوكالات والهيئات وكأن الفعاليات الأخرى التي تبني العلاقات وتعدّد الصداقات وتجد أشكالاً أخرى من الدعم لم تكن تنمية صالحة بصورة متساوية لحال الجامعة .

بالواقع، يعرف كل من ينخرط بالتنمية أن مواضيع الدعم المالي لا تستطيع أن تعالج بصورة منعزلة، فقلما تأتي الهبات بدون سياق أو اتصال. تتطلب تنمية الهبات إعداداً لا يتعب وانتباهاً لا ينضب. ويمكن أن يصاغ الأمر بإيجاز أشد: إن جمع الأموال ناحية واحدة من العلاقة المستدامة التي تُبنى مع مرور الوقت. وإذا كانت هذه العلاقة صحيحة وتنمو من اتصالات لأسباب أخرى، فإن الهبات المادية نتيجة طبيعية وضرورية تقريباً، إذا كانت الموارد موجودة تسمح بالسخاء المالي، إن المورد الحقيقي في التنمية هو رأس المال البشري من الخريجين والأصدقاء والأطراف المهتمة الذين يريدون صلة ما مع الجامعة .

ليست التنمية طريقة فجأة ومفاجئة للتوسل إلى الأغنياء أو إلى غير المتشككين لنفرتهم عن مدخراتهم. إنها استثمار في الوقت والانتباه، وفي الاهتمام والاحترام، بعائد كبير متوقع من الفائدة. إن الفرق بين التنمية والإلحاح، بدلاً من مجرد المتابعة وطلب الهبات، هو تقريباً الفرق نفسه بين صاحب المصرف وسارق المصرف، من حيث اللهجة والأسلوب .

حتى ما يقرب من عام 1989، كانت المناقشة الوحيدة لدور العميد في التنمية هو دور ثانوي في مساعدة الرئيس، وكان ذلك في الكليات الخاصة بصورة رئيسية (تاكر وبرايان 1999 Tucker & Bryan). إن العمداء جميعاً الآن مرتبطون بالتنمية، كأشخاص قياديين، ويخصصون من الوقت بقدر ما يرغبون في الالتزام. ومن جميع الفعاليات التي يقوم به العميد، قد تكون هذه الفعالية الأقل ألفة، وبالنسبة للكثيرين أقلها راحة. ويعترف عمداء كثيرون بأنهم صراحة لا يكونون مرتاحين عندما يطلبون من الأفراد بأن يسهموا بتقديم مبالغ كبيرة من مواردهم الشخصية إلى الكلية.

من دون تطوير علاقة حقيقية أولاً سيبدو طلب المال فجأة أمراً شديداً جداً، ولكن عند تطوير علاقة شخصية قد يبدو الأمر خيانة للثقة. فعبارة «لا أستطيع أن أطلب منه، أكاد لا أعرفه» تصبح «لا أستطيع أن أطلب منه، إنه صديقي». يفهم هذين الشعورين كل من لم ينخرط بجمع الأموال؛ يمكن أن يشعر أنه تحول إلى قاطع طرق أو محتال. إن الأمر الأول مناسب جداً. مطالبة الناس بهبات كبيرة قبل التعرف إليهم، وقبل معرفة شيء عنهم، وفهم اهتماماتهم وكذلك استطاعتهم على العطاء ليست غير لطيفة فقط لكنها غير مثمرة. وإن أي شخص تعرض لمضايقة على العشاء ممن يسوقون على الهاتف، يفهم هذه النقطة. أما الأمر الثاني فينشأ بصورة جزئية من الحشمة المفردة الطبيعية (التي تُمدح حتى) التي، لنقل بصراحة، تتلاشى مع النجاح. عندما يتعرف العميد إلى متبرع محتمل في المستقبل معرفة أفضل، ويتحدث بشكل محدد أكثر عن الكلية وأهدافها، لا بد أن توجد إثارة للاهتمام، وحتى الرغبة، في المشاركة في هذه الأهداف. وفي الوقت الذي يقدم فيه العميد مشروعاً للتبرع، فإن المتبرع (في الشروط المكتوبة بالكتاب) يتشوق لأن يكون جزءاً من العمل كما يكون شاكراً أصلاً لهذه الفرصة ليقوم بالعطاء. لقد حضر عمداء كثيرون احتفالات، قال فيه المتبرع بتقديم ملايين الدولارات للكلية «شكراً لكم»، ورددها بحرارة أكثر مما فعل الرئيس أو العميد.

بالإضافة إلى مستوى الراحة التي تأتي مع الخبرة، هناك فرص للتدريب، كالندوات للعمداء التي قدمها مجلس تقدم ودعم التعليم. وتقدم منظمات للعمداء مختلفة أيضاً دورات تدريبية على جمع المال في اجتماعاتهم النظامية. وتقدم الجامعات، الكبيرة والصغيرة، التدريب وورش العمل لأولئك الذين سيشاركون في التنمية.

التعاون

إن الدعم من الجامعة حيوي لأن التنمية جهد فريق، من مجلس الأمناء إلى مكتب الرئيس إلى الموظفين الكبار الآخرين. والتسيق بين جميع النواحي أساسي بشكل مطلق. ويحتاج العميد إلى التعامل الوثيق مع الرئيس ونائب الرئيس للتقدم الجامعي (وقد تختلف التسمية، لكنه الموظف الكبير المسؤول عن العلاقات الخارجية، من الخريجين إلى الصحافة إلى المتبرعين).

لا بد أن يكون للكلية خطتها الخاصة بها، والتي تتعلق بشكل وثيق بخطةها الاستراتيجية التي تمت الموافقة عليها كتصميم تفصيلي للأعوام القادمة. وتتولد أفكار عديدة ومفيدة من التشاور المستمر مع رؤساء الأقسام، أكثر كثيراً مما يمكن أن تأمل بتحقيقه أية خطة تنمية، كما يحتاج العميد أيضاً لمعرفة جهود التنمية السابقة: ما هي المشاريع التي تمت متابعتها، وما هي النتيجة؟ من الذي طلب منه من وافق أو رفض؟ هل تغيرت أولويات الكلية في السنوات الخمس الماضية؟ وهل ستتغير إذا توفر دعم كبير لأحلام خاصة؟

يجب أن تتوافق أية خطة تشكلها الكلية مع خطة الجامعة وتحصل على موافقة الجامعة بأنها تطابق أهداف الجامعة وأولوياتها وسياساتها وممارساتها. وكيف سينفذ كل جزء من الخطة المقترحة؟ وبصورة خاصة أية دائرة ستكون مسؤولة عن أي وجه من الحملة؟ إن كانت بضع دوائر، بل وبضعة عمداء، مهتمة بالتحدث إلى متبرع و يتابع كل منها مشروعاً مختلفاً من دون موافقة مسبقة على من سيتقدم،

فإن النتيجة ستكون كارثة. فقد يتقدم إلى المتبرع ثلاثة أشخاص، ويدعي الكل أنهم يمثلون الجامعة ويطلب كل منهم شيئاً مختلفاً. ويمكن التنبؤ بأن المتبرع سيحجم عن جميع الطلبات ويتساءل لماذا لا تتحدث الجامعة بصوت واحد. ويجب على الرئيس عندئذ أن يقوم بمهمة لا يحسد عليها للتغلب على هذا الاختلاط. ما من عميد يرغب في الاشتراك بمثل هذا السيناريو - وخاصة المتابعة من الرئيس.

بالمقابل يمكن أن يكون الرئيس هو المشكلة بدلاً من أن يكون الحل. يذكر عمداء كثيرون واحباطاتهم مع الرئيس الذي يختطف بالنهاية أفضل فرص العميد ويصادرها لصالح أولويات الجامعة، وبذلك تصبح الفرص الكبيرة تلقائياً فرصاً رئاسية ويُترك العميد ليجد دليلاً آخر، ليلقى ما يجده قد أخذ إلى المجال الرئاسي فقط. هناك القليل الذي يستطيع العميد فعله في وجه ممارسة السلطة الرئاسية، باستثناء أن يناور بأولويات الكلية بالطريقة التي برزت بها مثلما برزت طموحات الرئيس. يستطيع الموظف الكبير للتنمية في الجامعة أن يقدم بعض المساعدة وذلك بالتوسط بين هذه التصدعات، لكنها قد تكون غير مشجعة وفي النهاية قد تخذل محاولات العميد لتنمية الكلية. فكر في السيناريو التالي. لقد أسس العميد علاقة جيدة مع متبرع محتمل، وهي خريجة من الكلية وقد أظهرت اهتماماً في خطة متحف لعلم الإنسان «الأنثروبولوجي». يريد العميد التقدم إلى المرحلة التالية من العملية وذلك عن طريق تحضير مشروع ووضعه أمامها، لكن الرئيس يقرر أن تطالبها الجامعة بتسمية الهبة لمركز الخريجين. يستطيع العميد أن يدافع عن قضية الكلية وبالتأكيد سيفعل، ولكنه قد يرى أن الفرصة المعروفة والوحيدة لهبة المتحف قد تلاشت من دون التمكن من المتبرعة بأي خيار. إن مشكلة تخصيص الفرص الكبيرة قضية سياسية وعميقة ودائماً محبطة لشخص ما. في هذا المثال، إذا وافقت المتبرعة على الهبة، فإن العميد سيشعر شعوراً حاداً بأن هذا كان سيكون الحل بالنسبة للمتحف؛ وإذا أخفق الطلب، فسيكون العميد متأكداً من أنه كان من الممكن الحصول على الهبة إذ أنهم طلبوا المتحف فقط.

هيئة العاملين

الكسب الواسع من حملات التمويل السنوية وهي تبحث عن مساهمة بخمسين دولار أو بمائة دولار ومن خلال تبرعات فردية صغيرة أو متوسطة، إلى الهبات الضخمة التي تسمى لبناء جديد، كل هذه المستويات من التنمية يستغرق وقتاً، وهذا يعني عدد من العاملين. بصورة مثالية، ينبغي أن يوجد عاملون مكرسون لكل من هذه المستويات، ويتعاملون مباشرة مع الكلية إضافة إلى تعاملهم مع دائرة تنمية الجامعة. ومن الاحتمال الأكبر، في خارج الجامعات الكبيرة، لدى الكلية شخص واحد محترف بشؤون التنمية بدوام كامل للهبات الكبيرة ويعتمد على أشخاص في دائرة التنمية المركزية من أجل المهام الأخرى. في الكليات الأصغر، سيقوم عاملو التنمية بالتنسيق مع العميد ولكن ربما يقدمون تقاريرهم إلى الرئيس مباشرة. لكن يوضع العاملون، وأول عملين لهما أن يحددوا متبرعي المستقبل وأن يعرفوهم، وأن يبذلوا الجهد كي يستغلوا الوقت الذي يستطيع العميد أن يعطيه لجمع المال ويحقق أكبر فائدة.

يقرر مستوى العطاء نوع العمل المطلوب. بالنسبة للأموال السنوية ينبغي أن يقرر العميد الأسلوب ويكتب الرسالة ويشرح الأهداف ويقدم التشجيع للمتطوعين والعاملين، ولكنها ستكون بالكاد مجدية لتوضع في الآلية عند هذا المستوى. سواء كانت الكلية صغيرة أو كبيرة، مستقلة أو جزءاً من جامعة، وسيكون هناك مدى واسع من الهبات الممكنة والفرص التي تجري تنميتها. يحتاج العميد لأن يركز على العمل على الطرف العلوي من المدى. تتطلب هذه الهبات أعظم الإعدادات من العاملين والعميد وستتجح فقط بالمعالجة الشخصية من قائد الكلية.

حتى يقوم عاملو التنمية بواجبهم لا بد من أن يطلعوا بصورة كاملة على خطط الكلية وأولوياتها. ويجب أن يقابل موظف التنمية الكبير العميد بصورة دائمة وأن يكون مشاركاً كاملاً في اجتماعات موظفي العمادة في الكلية.

دور العميد

من الواضح أن دور العميد يغطي جهد التنمية كاملاً، من وضع الأولويات والخطط إلى توجيه الآخرين والتعامل معهم، وتنقيف الأصدقاء وأخيراً طلب الهبات شخصياً. ويتداخل كثير من العمل مع اتصالات الخريجين المستمرة: السفر في أنحاء البلاد، والاجتماعات مع مجموعات كبيرة وصغيرة بالإضافة إلى الاجتماع بالأفراد لإطلاعهم على فعاليات الكلية، وأيام حيث تكون الوجبات الثلاث اجتماعات عمل مع الأفراد أو ممثلي شركات، والمحاضرة إثر المحاضرة حول (الخطأ)، وأخيراً إتاحة فرصة للشخص المناسب لوضع علامة في تاريخ الكلية بهبة لشيء يتشوقون أصلاً لدعمه. في الكليات الأصغر، لا يجمع العمداء كل قائمة الأمنيات اللازمة فقط، ولكن قد يكتبون بيانات أولية أيضاً. هذه هي جميع مكونات التنمية.

ولكن لا شيء في هذه القائمة أكثر أهمية من أن يكون مطلقاً بشكل دقيق على الأمور. وهذا يعني معرفة خطط الجامعة وأولوياتها لكي تسهم بقوة في الجهد الجامعي بكامله. ويعني أن التقارير التفصيلية المتكررة حول تقدم جهد الكلية، وكونها مستعدة لن تدخل في أية حالة من دون تردد حول أي مشروع أو متبرع. ويعني معرفة قوى العاملين وقيودهم لتوجيههم بمهارة وللتأكد من أن الجميع يعرفون ما هي الحاجات التي تنفذ. وتعني أن تكون هناك ألفة ومعرفة تفصيلية مع كل مشروع.

بالإضافة إلى العاملين المحترفين بالتنمية، لدى العميد المصدر القوي من أعضاء الهيئة التدريسية الذين هم من بين المستفيدين الرئيسيين من سخاء المتبرعين. وبالفعل، إن معظم المشاريع الرائعة التي يراها المتبرعون تبدأ أصلاً من خيال أعضاء الهيئة التدريسية. وربما يكون حماسهم للمشروع أكبر من حماس الآخرين لأنهم يعرفون بصورة أفضل مما يعرف الآخرون حول ما سيستغرقه تحقيق أهدافهم؟ وماذا ستكون قيمة ذلك الإنجاز؟ وغالباً ما يكون عضو الهيئة التدريسية أقوى مدافع ممكن عن المشروع، وينبغي على العميد أن يكون مستعداً

ومتحمساً للاستفادة من ذلك الحماس وذلك بدعوة ذلك العضو من الهيئة التدريسية ليشرح المشروع شخصياً. ويؤثر هذا التقديم الشخصي الذي يقدمه خبير مثقف في المتبرع تأثيراً قوياً.

إذا كان محرك التنمية هو الإعداد والمعرفة، فإن وقوده الحماس والثقة. إن مشكلة التأثير الجانبي للقول «نستطيع أن نفعل هذا»، أو حتى «يجب أن نفعل هذا» هو افتراض أن «هذا» سيحصل بالتأكيد. وتكون النتيجة هي التحدي في إدارة التوقعات في كل مستوى. ويجب على العميد ألا يتوقع عرضاً كبيراً للمعجزات من هيئة عاملي التنمية - والعكس صحيح. تتفهم الجامعة المشكلة لكنها تضع ثقل طموحها كاملاً وراء مشروع باهر وتتحدى بصبر محدود فقط إذا لم تظهر هبة كبيرة. تسمع الهيئة التدريسية وهيئة العاملين والطلاب كثيراً عن التزام الكلية بالمركز الرائع للفنون، أو ببناء الأبحاث الذي لا يستطيعون أن يتخيلوا عدم وجوده في الكلية. لكن الحملات الكبيرة لمثل تلك الأبنية تستغرق سنوات لاستكمالها، ويبدو أن كل سنة تزيد من الاهتمام، وفي النهاية يزداد التهكم، بأنه لن يحصل شيء من كل تلك الأحاديث في آخر الأمر. إن جزءاً من التنمية هو في إعطاء الأهمية لما هو الهدف الثمين الذي تعمل الكلية باتجاهه، ولكن في الوقت ذاته يساعد الكلية إذا ما تذكر الناس ذلك بالضبط لأن البناء الجديد أو برنامج المنح الدراسية أو الكرسي الممنوح مهمة جداً ومكلفة جداً، وتعتمد على سخاء غير عادي، وهذا لا يظهر ببساطة عندما تستدعيه كما يفعل حيوان أليف مدرب.

كم من وقت العميد يجب أن يكرس للتنمية؟ سيختلف الجواب طبعاً من مكان إلى آخر، وحتى من فصل إلى آخر. إذا كان العميد ماهراً في إعداد الحملات، فإن إدارة التنمية ستحتاج إلى مقدار من وقته بقدر ما تستطيع الحصول عليه: خلال حملة كبيرة لا يقل هذا الوقت من 25% من إجمالي وقت العميد وخلال المراحل الحرجة التي تشمل رحلات عديدة تقدر بـ 40% على المدى القصير. مع أن مثل هذا

البرنامج الزمني قد يكون ضرورياً جداً لتأمين الهبات المتوقعة، فإنه هدر لكل من وقت وطاقة العميد التي يجب أن يخصصها للقيادة الداخلية في الكلية. وهذا يزيد بصورة أساسية المعرفة الخارجية للرئيس من دون اقتطاع أي من المسؤوليات الداخلية للعميد .

ولكن مع أن كل عميد يشعر أحياناً بأنه مضغوط بطلبات التنمية ضغطاً مؤلماً، فإن ذلك ناحية ممتعة في الوظيفة لأنها تجعل العميد على اتصال مع عدد كبير من الأشخاص المهمين الذين يضعون نجاح الكلية في قلوبهم ويشمل ذلك العديد من الفعاليات الممتعة، وأكثر من ذلك، إن تأمين هبة كبيرة يجلب شعوراً خاصاً بالرضى بأنه تم إنجاز كبير لصالح الكلية.

وهكذا، مع أن جوهر عمل العميد هو إعلام الموظف الأكاديمي الرئيسي حول الكلية، فإن مسؤولياته أوسع كثيراً من حدود الكلية وأوسع كثيراً من الأمور الأكاديمية. بسبب كل الحديث عن الأبراج العاجية و(العالم الواقعي في الخارج)، إن الجامعة جزء من مجتمع أكثر اتساعاً، وتتطلب تلك العلاقة معالجة لبقة واهتماماً مبدعاً دائماً بالعائلة والصديق والغريب على حد سواء.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Axtell, James. *The Pleasures of Academe*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1998.
- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Graham, Hugh Davis, and Nancy Diamond. *The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Hall, Margaret Rooney. *The Dean's Role in Fund Raising*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1993.
- Rodgers, James Ellison, and William C. Adams. *Media Guide for Academics*. Los Angeles: Foundation for American Communications, 1994.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.





الفصل السادس عشر

ما وراء العمادة: بناء عمل متوازن

بما أن متوسط مدة العمادة أقل من أربع سنوات، فقد تكون مناقشة ما بعد العمادة هي الأطول في هذا الكتاب. طبعاً، لقد خدم عمداء كثيرون أطول من تلك المدة، وفي أكثر من مركز، وغالباً ما تأخروا في أعمالهم. ولكن امتداداً كبيراً من العمل الأكاديمي يأتي قبل العمادة، يأتي قسم آخر غالباً بعدها. يعالج هذا الفصل بعض الأسئلة حول الاحتفاظ بشخصية أكاديمية نشطة بينما وهو في مكتب العميد يخطط مسبقاً للخطوة المهنية التالية، ويفك ارتباطه بدور العميد ومن ثم ينتقل إلى دور مرضٍ يليه، وقد يستفيد من الخبرة المكتسبة.

الحفاظ على الشخصية الأكاديمية

بين أهم القرارات التي يتخذها العمداء بشأن أنفسهم تلك القرارات التي تشمل أي التزامات تعليمية وثقافية وإبداعية ومهنية يحافظون عليها. ومن الغريب أن القرارات غالباً ما تأتي عن طريق الخطأ أكثر من طريق الاختيار. إذ يفرق العميد الجديد بفعاليات جديدة وهو يعرف أن الوظائف الأكاديمية المألوفة لا بد إلا وأن تخبو إلى المؤخرة لبعض الوقت. وتدرجياً يصبح ظاهراً أن هذا الدور المعروف قد خبا أكثر فأكثر. وإذا لم يفعل شيء ما فإن المهنة الأكاديمية التي تألفت ذات مرة ستغرق تحت السطح.

قد يأتي الضعف الأكاديمي من الافتراض المبكر بأن العمادة درجة للانتقال إلى الرئاسة الأكاديمية أو الرئاسة، ويؤدي هذا إلى إهمال لا حاجة له لجميع الفعاليات ما عدا الفعاليات والأهداف الإدارية منها. ولكن غالباً ما يتألف التحدي من محاولة التميز في الدور الجديد، وببساطة لا يتوفر الوقت للمتابعات الأكاديمية.

والعكس خطر بقدر مساو: فالافتراض بطريقة ما بوجود الوقت الكافي لبرنامج بحث كامل وقوي بشكل ما، وبذلك يتم الالتزام بمشاريع ومواعيد تنفيذ نهائية وجميعها غير واقعية. عندما لا تتم تلبية هذه الالتزامات، و يتأثر أناس آخرون تأثراً معاكساً، تنتشر الأقاويل بأن العميد لم يعد يعتمد عليه كأكاديمي يقوم بالأعمال. ولم تعد هناك اتصالات و دعوات وفرص، وبذلك تقل فرص العميد للاختلاط بمجتمعه الأكاديمي مما يسبب أذى دائماً على المهنة الأكاديمية التي حصل عليها بجهد كبير.

وقد تجلب المناقشة مع العمداء الآخرين حول تصريف الأمور الأكاديمية والإدارية إحباطاً أكبر حول البقاء حياً في مجاله. والأسوأ من كل ذلك، قد توجد ضغوط من الأعلى لتقليل الوقت الذي يقضى في الأمور الأكاديمية إلى الحد الأدنى وذلك لتكريس الطاقة كلها لواجبات العميد (قد يقول الساخرون لتقليل خيارات العميد لتغيير رأيه). ولكن على الرغم من كل الصعوبات الموجودة، يحتاج الإداريون الأكاديميون إلى الاستمرار بالاتصال بتخصصاتهم من خلال جميع الفعاليات التقليدية، بما في ذلك التدريس، إلى أقصى حد ممكن. ومن الواضح أنه ما من عميد يستطيع المحافظة على المستوى نفسه من المشاركة كعضو في الهيئة التدريسية، ولكن المشاركة في الحياة الأكاديمية للجامعة هي أيضاً شكل من أشكال القيادة. يجب أن تبقى الكلية مطلعة على ما يفعله العميد وما هي أهمية ما يفعله. وبهذه الطريقة يخدم العميد كنموذج بالنسبة لرؤساء الأقسام، ولأعضاء الهيئة التدريسية الذين يفكرون بالمهام الإدارية، والذين يتساءلون ما إذا كان ذلك سيقضي على مهنتهم الأكاديمية، بإيجاز، يستطيع العمداء، بل يجب عليهم، أن يحددوا أن العمل الأكاديمي جزء من الوظيفة.

التدريس

تشجع بعض الجامعات العمداء على التدريس، أو تتوقع منهم ذلك؛ وترى جامعات أخرى أن ذلك اختياري أو غريب. ويجد عمداء كثيرون أنه من الصعب

المحافظة على اللقاءات النظامية لتدريس مادة ما بضع مرات كل أسبوع، الفصل تلو الفصل. وإن جدول أعمالهم لا يسمح بذلك، ولا بد من غياب العميد عن بعض الحصص أو حضورها وهو غير مستعد لها. ولكن بالنظر إلى تنوع أشكال التدريس التي تتخذ في الكلية، يستطيع العميد أن ينخرط انخراطاً مفيداً حتى وإن كانت برامجهم تستبعد مادة تدريسية تقليدية. ومن بين الخيارات هناك فريق للتدريس، وتوجيه دراسات مستقلة، وإدارة بحث مخبري مع الطلاب، وقراءة موضوعات يكتبها طلاب الجامعة أو طلاب الدراسات العليا والإشراف عليها، وإلقاء محاضرات كزائر، وإدارة ندوات.

من المهم أن تبقى للعميد يد بالتدريس، وليس لأسباب الغيرية والفكرية فقط. وإنها لطريقة جيدة أن يبقى على اتصال مع الطلاب ومعرفة ما هي خبرتهم في الكلية، وتذكر العميد بالتحديات التي يواجهها الأساتذة كل أسبوع. وكذلك من المهم بقدر مساو، أن التدريس بصورة نظامية بشكل ما سيسهل العودة إلى حياة عضو الهيئة التدريسية إذا كان ذلك سينتظرهم بعد حين. يذكر بعض العمداء إنهم حافظوا على كل شيء جديد في علومهم عن طريق التدريس بصورة منتظمة وإضافة الأشياء الجديدة كلها إلى المادة التدريسية. وأخيراً، إن التدريس طريقة جيدة للعمداء من جامعة أخرى للتعرف على زملاء جدد وإقامة علاقات إيجابية مع القسم المحلي.

البحث والفعالية الخلاقة

إن أشد الكلمات رعباً مما يقوله العميد «لقد كنت عالم أحياء.. موسيقياً. كيميائياً... مهندساً...» تعني هذه الكلمات استقالة من المجتمع الأكاديمي واستسلاماً إلى عالم مغلق من الإدارة المحترفة. إن التخلي عن العمل الفكري لا يناسب العميد مطلقاً. ولا توجد طريقة أسرع من ذلك ليخسر العميد احترام زملائه من الأساتذة الذين لا بد من أن يقدم لهم شكلاً من أشكال الرأي الأكاديمي في كل يوم تقريباً.

بالاعتماد على مجال البحث ونوعه أو على الفعالية الخلاقة المناسبة له، قدم العمداء الحاليون والسابقون عدداً من الاستراتيجيات للبقاء بشكل فعال. يصر جميعهم على الإبقاء على الاشتراكات بأفضل المجالات في المجال نفسه. وحتى يبقى العمداء حديثي المعرفة يأخذون بعض المهمات لكتابة مقالات مراجعة لمنح دراسية حديثة أو لإسهام في مراجعة كتاب. يستطيعون التعاون مع مؤلف آخر أو مع مجموعة في مشروع. يصدر بعض العمداء كتباً يعدونها أو يراجعون إعدادات كتب دراسية. ويستطيع العلماء غالباً المحافظة على المختبر بمساعدة فريق بحث قوي. قد يجد المفكرون النشطون من الضروري أن يحدوا تركيزهم لكي يبقوا عصريين ويحققوا نتائج مهمة، ولكن بعض التقدم خير من لا شيء.

كما ذكر في الفصل الثاني، من المهم دراسة الخيارات قبل الإبحار إلى العمادة، والتأكد من هذه الخطة التي سيستطيع التعايش معها وأن يقوم بالإعدادات اللازمة مثل بدء التمويل ومكان للمختبر، وترتيب برنامج العمل. يقوم بعض العمداء بوضع نصف يوم جانباً مرتين بالأسبوع أو أكثر من ذلك خلال الصيف (وربما بالتبادل مع الوكيل). ويرى آخرون أن الساعات التي تحجز خلال يوم عمل تملأ بالضرورة بالأزمة الحالية. وبالممارسة العملية، يستخدم عمداء كثيرون الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع للقراءة والكتابة والتنفيذ والجلوس إلى الحاسوب أو يحافظون على أعمالهم الخاصة. يكتب أحد العمداء «وهو رجل صباحي» ما بين الساعة الرابعة والسابعة كل صباح.

بغض النظر عن البرنامج، إن المفتاح في حفظ التقدم هو القيام بشكل من العمل المنظم الفكري أو العمل الإبداعي، ولا ينتظر تحت أي ظروف انتظار سلبياً حتى تظهر بعض الأوقات في المفكرة. ينصح عميد مثقف ناجح بأن إجراء الاتصالات، حتى ولو كان اتصالاً مادياً فقط، بعمله في كل يوم، قد يبدو ذلك سخيلاً، ولكن بسبب الاتصال المستمر بالعمل حتى عندما لا يكون ذلك ممكناً ليحقق التقدم فيه، وتكون العودة إليه في النهاية بمثابة العودة إلى البيت أكثر من هبوط اضطراري يؤدي إلى التخطم.

يجد العمداء الذين يغيرون أمكنتهم تحديات في متابعة تخصصاتهم الأكاديمية. كان على أحدهم أن ينقل بحثه بعيداً عن علم حياة النبات والحيوان إلى المياه العذبة وعن إدارة البحيرات عندما انتقل إلى الساحل الأطلسي، مع أنه وجد وفرة من المياه ليقيم عليها قاعدة لمشاريعه الجديدة. وأولئك الذين تعتمد منحتهم الدراسية اعتماداً كبيراً على توفر مكتبة للأبحاث أو مجموعة من الأرشيف قد يحتاجون إلى إعداد ترتيبات بحيث يستطيعون الوصول بانتظام إلى تلك المصادر وإلا فإنهم سيضطرون لتغيير تركيز عملهم.

لاحظ أحد الزملاء أنه إضافة إلى ذلك تستطيع التحديات الجديدة للإدارة الأكاديمية أن تقدم فرص بحث للعميد المهتم بأعمال الدراسات العليا سواء من منظور الإدارة التعليمية، أم القضايا التربوية أم البرامج الأكاديمية أو أية مواضيع أخرى نوقشت في هذا الكتاب. هناك فرص عديدة للمنح على مستوى الكلية المصممة لتحسين المناهج، ولدعم تكنولوجيا التعليم، ولتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعلم القائمة على حل المشاكل.

لقد كتب عمداء كثيرون الكتب والمقالات حول خبراتهم، وأجروا مسح بحثي على سلسلة من الموضوعات من أنصبة التدريس في ميادين مختلفة إلى التكاليف الابتدائية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد. هذا النوع من الأعمال قد ينشره الناشرون الأكاديميون، بمن في ذلك أولئك الذين يختصون في التعليم العالي، في المجالات التعليمية ومجلات العلوم المتداخلة، وفي رسائل الأخبار التي تنشرها منظمات العمداء. تظهر عينة من المنافذ المحتملة في النشرة Bibliography التي تستقي مواردها بقوة من عمل زملائنا.

الاستشارة

يأتي بعض العمداء من ميادين كالهندسة أو الأعمال أو القانون حيث الاستشارة جزء من الحياة المهنية. فيستمررون بحجز وقت لهذه المهمات كي يبقوا فاعلين في

هذا الميدان ولكي يكونوا على صلة به. وما دام يتم تنفيذ عمل الاستشارة بمباركة من الرئيس الأكاديمي ويبقى ضمن إرشادات الجامعة حول صراع المصالح وقيود الزمن بالنسبة للاستشارة الخارجية، يمكن أن يكون الإبقاء على الاتصال بالعلم طريقة مجزية.

يجري البحث عن عمداء من خلفيات كثيرة ليكونوا مستشارين إداريين ذوي بصيرة نافذة إلى جانب حكمتهم في مجالهم العلمي - وقد عملوا في هيئات استشارية للمنح وقد أظهروا قدرة على اتخاذ قرارات صعبة، على سبيل المثال. وغالباً ما يتلقى العمداء دعوات أيضاً ليشهد بسلامة عمل ما وليزور الجامعة، سواء كان ذلك بالتركيز على وحدة معينة، كما في زيارة العمداء من كليات الهندسة وكليات الآداب والعلوم حيث يقدمون النصيحة حول أفضل الترتيبات لقسم علم الحاسوب، أم كان لمواضيع أوسع مثل مساعدة كلية في كفاحها لوضع خطة طويلة المدى. طبعاً يستطيع المرء تكريس جزء من الوقت فقط لمثل هذه النشاطات، ولكنها عندما تقدم فرصاً لكسب منظور جديد لكليته، فإنها تستحق الدراسة.

التنظيمات والمؤتمرات العلمية

ينصح العمداء المفكرون الناشطون بحضور أفضل مؤتمر مهني في مجال تخصصهم كل سنة على الأقل، بل وأكثر إذا ما توفر الوقت. ويحاول أحد العمداء الحصول على نسخ من أوراق المؤتمر لاسيما تلك التي تراجع ما كتب حول مشكلة معينة، وذلك لتوفير الجهد الذي يبذل في إطلاعهم على أحدث الأفكار. إن تقديم أوراق بحث عادة تصعب المحافظة عليها، وكما قال أحد العمداء، إن فائدة عدم إعداد أوراق كهذه هي أن المرء من دون أن يصاب بضغط تنفيذها يستطيع أن يركز أكثر على المحاضرات الأخرى.

هناك بديل آخر هو الاستمرار بالنشاط في الجمعيات والمنظمات المهنية، من المستوى الإقليمي إلى المستوى القومي. فقد يكون العميد في وضع أفضل من عضو الهيئة التدريسية ليخدم كرئيس لواحدة من هذه المجموعات وذلك بسبب دعم

الإدارة الذي تقدمه للكلية. وسواء كانت المساهمة ميكانيكية نسبياً مثل الحفاظ على سجلات الأعضاء أو جمع الرسوم أو كانت أكثر طموحاً مثل إعداد النشرات أو تخطيط المؤتمرات أو إدارة المكتب، فإن الفعالية تعطي العميد بعض الرؤية في الاختصاص وطريقة للاتصال بالمنظمة. يميل العمداء أيضاً إلى أن يكون لهم جلود أكثر سماكة من بعض الزملاء الأساتذة، فهذا يساعد دائماً في أعمال كهذه.

وفي النهاية، إن الاحتفاظ بشخصية أكاديمية فاعلة هو في قلب مهمة العميد. فيسمح هذا بسرور ذهني قوي مما يجعل المهنية الأكاديمية جذابة في المكان الأول، يبرهن هذا بالدليل على ضرورة استمرار الإبداع العقلي، كما يبني جسراً لاستئناف نشاط أستاذ بدوام كامل. إن المهارات ذاتها لتنظيم الأولويات التي تجعل العميد فعال، هي أيضاً تسمح للعميد أن يستمر كمفكر نشط عندما يختار المشاريع والفرص ذات الجدوى الأفضل والتي تعطي أفضل النتائج.

لعبة النهاية

في النهاية، هناك سؤالان مهمان متى تترك وكيف تترك؟

متى تترك؟

خلال الستينيات كان الشخص الذي يعين عميداً يمكن أن يتوقع البقاء في الوظيفة حتى التقاعد. وبقي الإداريون الأكاديميون عموماً في وظائفهم فترات طويلة، وكانت الحاجة إلى ظروف غير طبيعية، مثل احتجاجات الطلاب في أواخر الستينات، لتثير كثيراً من الانقلابات.

وكان هناك دائماً جامعات تعين عميداً جديداً من الهيئة التدريسية كل خمس سنوات أو ما يقرب من ذلك، ولكن حتى هذه الطريقة حافظت على نوع من الاستقرار. لقد تغير الوضع تغيراً جريئاً بسبب طلبات جديدة وُضعت على الإداريين في التعليم العالي، والجزء الآخر بسبب التوقعات العامة اليوم بأن العمادة سَلَّم لوظيفة إدارية أخرى.

مع استمرار زيادة عدد الطلاب ورواتب الأساتذة وتكاليف الدعم والصيانة وعمليات البناء الكبيرة، لم تحافظ قنوات الدخل الكبيرة بما فيها الهبات والتمويل الحكومي على الزيادة بالسرعة ذاتها. في الوقت نفسه، ازدادت الطلبات على المسؤولية المحاسبية وتطلبت اهتماماً أكبر مما كان. ونتيجة لذلك، يجد العديد من الإداريين الأكاديميين أنفسهم اليوم في حالة من الضغط العالي مع المصادر غير الكافية لحل المشكلات والانتقال إلى الأمام. يتعامل العمداء مع قضايا متنوعة مثل جمع الأموال وإلغاء البرامج التي لم يستعدوا لها الاستعداد الجيد والتي لا تهمهم كثيراً أصلاً. لقد حاولنا في هذا الكتاب أن نصف الدوامات (الورطات) الموجوة في وظيفة العميد حالياً، وقد يكون أعظمها محتاجاً للتوسط بين الاهتمامات الملموسة بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية من جهة، والناس المشمولين مباشرة بعمل التدريس والتعلم من جهة أخرى. ولا عجب إذن أن يتوقع العمداء أن تكون مدة عملهم مختصرة نسبياً، وتنتهي بانتقال إلى وظيفة إدارية أخرى أو بعودة إلى الهيئة التدريسية. ولكن كيف ستأتي تلك اللحظة ومتى؟

طبعاً، يسوي الفصل من الوظيفة الموضوع تسوية حاسمة وسريعة. وخلافاً لذلك، قد يتوصل العميد إلى قرار بترك العمل تدريجياً، يشجعه على ذلك نوعان من الاعتبارات. ويشعر بعض العمداء بأنهم قد حققوا تلك الأهداف التي كانت قابلة للإنجاز في أماكنهم الحالية، ويخلصون إلى أنه يجب أن يؤكدوا على نجاحهم الآن ويتقدموا إلى وظيفة أعلى. ويشعر آخرون بأن التحديات لم تكن كافية أو ربما غير راضين عن العمل في القيادة الجامعية، لدرجة لم يكونوا معها متحمسين لمحاولة صياغة رؤى مبهرة للسنوات القادمة. ولا يتحدثون مع العمداء السابقين الذين غيروا وظائفهم قريباً، وتصبح قراءة قوائم الوظائف في نشرة التعليم العالي *Chronicle of Higher Education* قراءة أولوية كل أسبوع. هذه الإشارات الواضحة لنقصان الطاقة والتفائل في الدور ربما تعطي أهمية الحاجة إلى الانتقال. وربما تكون أقوى نقطة يجدر حفظها بالبال هي أن العمادة اليوم نادراً ما تكون وظيفة طويلة المدى، فإن

موضوع احتمال مهن تالية ينبغي ألا يتسلل مثل اللص في الليل ولكن يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الشخصي الحكيم دائماً. ما هي إذن العوامل الرئيسية التي تشجع اتخاذ القرار بالمغادرة؟

الرؤية المحققة. بعد تطوير رؤية للكلية والعمل باتجاه تلك الأهداف لبعض السنين، قد يشعر العميد أن الكلية قد تقدمت إلى المرحلة التالية وجاهزة للرؤية الجديدة تحت إمرة القيادة الجديدة. وهذا لا يعني أن كل ما تحلم به الكلية قد يمر ولكن بدل ذلك إنه حققت تلك الأهداف التي يمكن تحقيقها في مدة واقعية من الوقت. فعند نهاية كل سنة، وبعد استعادته للتقييم السنوي لأداء الرئيس الأكاديمي، يجب على العميد أن يراجع شخصياً تقدمه وآماله، وأن يفكر بالتحديات التي لا تزال أمامه في وظيفته. فإذا كان سجل إنجازاته بعد ما يقرب من ثلاث سنوات مرضياً بصورة معقولة، ومع موازنة إما بالنظر إلى داخل الموضوع أو خارجه، قد يكون حان الوقت للتفكير بالانتقال إلى المرحلة التالية من مهنته.

وقت التغيير. إن السنوات الأولى من العمادة هي بصورة طبيعية أكثر السنوات سروراً ومفعمة بالمسرة بالدور الجديد والعلاقات الجديدة مع الزملاء. ففي الكلية إمكانية كاملة يمكن تحقيقها بالعمل معاً، ويقرر كل من الأساتذة والإدارة السعي لتحقيقها بإيمان جيد. ولكن بعد بضع سنوات يبدأ كل جانب برؤية تقصير الآخر. وتدرجياً يبدأ التوازن بالانتقال من السرور بالأشياء المنفذة إلى الإحباط من الأشياء التي لم تنفذ، مع روتين العمل الممل. إن التقدم في بعض المناطق يقابله شعور بالتراجع في أماكن أخرى. وربما يكون هذا علامة أخرى للوضع الذي ذكرناه سابقاً: لقد أنجز العميد كل الذي يمكن توقعه بصورة معقولة في البيئة الموجودة. إن مجرد رئاسة العمليات تحمل جاذبية قليلة. وعندما تفتتح هذه الفرصة أمام العميد المقيم، يكون الوقت قد حان لأن يعلن انتصاره ونقل الوظيفة إلى شخص آخر. وسيستفيد كل من العميد والكلية.

تغيير الرئيس أو المدير الإداري. غالباً ما يقرر الرؤساء الجدد والمديرين الإداريين الجدد تشكيل فرقهم الإدارية الخاصة بهم، وما من وظيفة عميد آمنة في هذه الأوقات. في بعض الأماكن، يتوقع من جميع العمداء أن يقدموا صورة أولية عن استقالاتهم التي يرفض الرئيس الأكاديمي العمل بها عموماً (ولكن على العميد أن يكون مستعداً لمواجهة الواقع الجديد إذا حدث). وغالباً ما لا تعلن هذه الخطط. ولكن، ينبغي أن ينتبه العمداء إلى التغيرات الكبيرة حينما يظهر موظف جامعي جديد.

ليست التغيرات في مثل هذه الظروف شخصية بالضرورة. فلدى الرئيس تفويض جديد من الأمناء، وربما أسلوب عمل مختلف جداً عن أسلوب صاحب المنصب، وسيتخلص من الإداريين الذين لا يناسبون طريقته في أداء الأعمال. إذا حدث أن استقال عدد من العمداء والمديرين خلال الأشهر الثمانية عشر من مدة الرئيس الجديد أو المدير الإداري، وأظهر الرئيس التنفيذي نقصاً بالاهتمام أو الثقة في أجندة الكلية، فيكون الوقت قد حان لتحديث السيرة الذاتية للشخص والبدء بالبحث من حوله. إن المناقشة حول أفضل التركيبة الإدارية (الترجمة: إعادة تنظيم الكليات) دعوة أخرى غير ذكية للعمداء بأن يغادروا. تزداد المخاطرة بالنسبة للعميد إذا خدم الشخص الجديد سابقاً كعميد في كلية مماثلة؛ فالشخص الوحيد الذي يختاره المدير الإداري شخصياً هو الذي يكون ذا فرصة قوية ليلقى الموافقة.

قد لا يكون أصل عدم الرضى من الإدارة العليا. وفي بعض الأحيان، بعد أن يلاحظ العميد الإداري الجديد وهو يعمل، يستنتج أن وجه الاختلاف في رؤيتهم أو في أساليب إدارتهم كبير جداً ولا يُحتمل متأصل لا يمكن إزالته. عندما يوجد مثل هذا الاختلاف، يكون هناك شك صغير حول أي موظف سينتقل وأي موظف سيبقى. مهما كان السبب، عندما يخلص العميد إلى أنه لا يستطيع العمل بصورة منتجة مع الرئيس أو المدير الإداري، فإن المغادرة هي الطريق لمصلحة الكلية.

مشكلات الميزانية. يبدو أن «الميزانيات» والمشكلات مجموعة متناسبة بحيث تطور العمداء تحملاً كبيراً للمفاجآت المزعجة في هذا المجال، لكن بعض المشكلات خطيرة جداً بحيث تجعلهم يقللون من رغبتهم في الاستمرار بوظيفة العميد. وأكثر هذه المشكلات وضوحاً هي التخفيضات المتكررة في الميزانية حتى وإن كانت الأسباب واضحة تماماً (مثال، ميزانية في حالة سيئة، انخفاض كارثي في الهبات، وهكذا). إن الزيادات الصغيرة المتتابة أو حتى الميزانية التي لا يطرأ عليها زيادة أحياناً، مع أنها صعبة، يمكن تحملها لفترة من الزمن، لكن سلسلة التخفيضات التي تتطلب إلغاء البرامج وإعادة تكليف الأساتذة في وقت قصير وغير كاف هي أمر موهن.

وهكذا، بعد إجراء جميع التغيرات الخلاقة التي يمكن تخيلها، وإلغاء كل شيء ما عدا البرامج السياسية في الكلية، وهنا تأتي تخفيضات أخرى. ويقدر انخفاض أرقام الميزانية، يبدأ رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية بالتحقيق بفعالية العميد ولماذا لم يتجنب الاقتطاعات، بوصفه القائد. لقد واجه عدد من العمداء مثل هذا السيناريو، ومن دون خلاص منظور بالأفق، وقرروا ترك الوظيفة.

والأسوأ من ذلك، إذا أمكن، فرض بنية الميزانية التي تتطلب موافقة رسمية من الجامعة لجميع النفقات. عندما تحجز الأموال في مكتب المدير الإداري، يصبح العميد أحسن قليلاً من شحاذ. في هذا الطرف، يصعب أن يبقى متحمساً حتى للإنجازات الملموسة، وأقل أملاً لإنجاز أهداف أكثر لصالح الكلية.

وأخيراً، تتحمل الكليات أحياناً مشكلة جامعية ليست من صنعها مثل العجز في برنامج رياضي. وهذه في العادة مفاجأة لأنها لا تنجم عن فعاليات الكلية، ولا يوجد احتياطي لتغطيتها – ما عدا أموال طارئة لمشاريع الكلية. إذا كانت الغيوم شديدة فوق حالة الميزانية على طول الطريق حتى الأفق بحيث توقف كل التقدم في أولويات الكلية، لن يكون هناك إلا القليل لتفعله سوى تجنب العاصفة.

فقدان الدعم. للقيام بإجراء ناجح يحتاج العميد إلى دعم الرئيس والمدير الإداري ورؤساء الأقسام والهيئة التدريسية. لقد ناقشنا (الفصل الثالث عشر) أهمية العلاقات القوية والواقعة و البناءة مع المدير الإداري أو الرئيس الذين يكون العميد مسؤولاً أمامه، بالإضافة إلى الاتفاق الكلي على أهداف الكلية. إن كان هناك مشكلات في هذا المجالات، فيصبح من الصعب جداً تحقيق أي شيء ذي أهمية دائمة. يذكر العمداء أنهم تعرضوا لمعاملات لا تطاق – كالاستهزاء والشتم والاتهام الكاذب بسلوك غير مهني وما شابه ذلك. عندما تتحدر العلاقات بمثل هذه المعاملة المهنية السيئة، لا بد من أن يقرر العميد أن يرسم الخط لصالح جميع أصحاب العلاقة.

قد تنشأ المشكلات عند أي مستوى. فالعمداء الذين يوجهون الكثير من اهتمامهم إلى الخارج قد يجدون أن زملائهم فهموا عدم الاهتمام بالداخل على أنه علامة على عدم الاهتمام بالكلية، وليس من المدهش أن يعود ذلك كعدم اهتمام في أولويات العميد. وتشمل علامات أخرى اشمئزاً بين أعضاء الهيئة التدريسية من العمل في لجان العميد أو اعتبارهم لوظائف في مكتب العميد. سواء كان للعميد دور مباشر في المشكلة أم لا، تجعل المبادئ الأخلاقية المتدنية من الصعب جداً نقل الكلية إلى الأمام. إذا لم يستطع العميد أن يعتمد على دعم رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، فقد حان وقت الرحيل.

الصحة السيئة. إذا كان العميد يعاني من مرض مزمن أو موهن فإن ذلك سيؤثر في قدرته على أداء عمله، فقد يكون هذا سبباً للتحدي (طبعاً نحن لا نتحدث عن المعوقات التي تعوق واجبات العميد). إن رؤية شخص ينتظر ومن الواضح أنه لا يستطيع مجاراة طلبات العمادة تُحبط ولا تساعد أحداً. وعلى الرغم من أي ترشيد منطقي، فإن البقاء في وظيفة حيث لا يستطيع المرء من القيام بعمل يؤدي الكلية ويزيد من أعباء الزملاء بصورة غير عادلة. هذا قرار مؤلم اتخاذه. يستمر العميد في شعوره أنه مسؤول عن قيادة الكلية، لكن أهمية الوظيفة أعظم من أن تترك

الأمني الشخصية تسيطر على الأشياء العملية. لقد واضب على العمل أكثر من إداري واحد زمناً طويلاً جداً وهو يعاني من صحة سيئة ودمروا ما كان إراثاً منتجاً. إن الوقت للتخطيط للطوارئ من هذه الأنواع هو عندما يكون المرء صحيح الجسم. فإن العائلة والزملاء المقربين يستطيعون مساعدة العميد على مواجهة الوضع عندما تفرض المشكلات الصحية وضعاً ضد الاستمرار.

أخيراً، وجود أزمة صحية في العائلة يحول الانتباه ويؤدي إلى اختصار العمل. إن الغياب بدون راتب، لمدة شهرين أو ثلاثة أشهر، يوفر الوقت للبحث عن حل للمشكلة المحلية والاستقرار الذي سيسمح للعميد بالعمل في مكتبه. مرة ثانية، إذا لم يؤد هذا إلى حل، فمن أجل الكلية والعائلة قد يكون من الأفضل أن يترك العمادة.

عدم التجديد أو طلب الاستقالة يخدم العميد بحسب سرور الرئيس أو المدير الإداري ويمكن أن يطلب منه أن يستقيل في أي وقت. وإن حدث هذا فيفترض أن يكون هنالك سبباً لذلك، ويحتمل أن يريد العميد أن يعرف ما هو السبب. لكن يوجد القليل ليكتسب عن طريق الضغط من أجل التفاصيل؛ ولا يضطر أحد لتقديم الإجابات، وفي كل الأحوال، من غير المحتمل أن الأسباب المقدمة ستخبر القصة بكاملها. إن الاستجابة الأفضل هي مناقشة المغادرة بأفضل الشروط، نوع من صورة بالمرآة لعملية التعيين، وبيتعد بكرامة مهنية وشخصية. إن إثارة الأحقاد أو الاحتجاج لن تساعد الكلية، وبالتأكيد لن تساعد العميد، حتى لو أن معظم زملاء الشخص يظنون أن القرار السلبي يقوم على أساس سيئ.

قد تكتشف إشارات التحذير، التي لم تُلاحظ من قبل أو تم تجاهلها، بالتفكير. ولكن القرار، ونعترف بأنه محبط، قد لا يكون له علاقة كبيرة بعمل العميد أو مزاياه. وكما يحصل في عالم الشركات، فإن العمداء والتففيذين من المستوى المتوسط غالباً ما يكونون كبش الفداء عندما يكون لدى قيادة الجامعة مشكلاتها. ويمكن أن تؤدي المعالجة المحرجة والمغضبة معالجة جيدة إلى مراجع جيدة تعكس بالفعل إنجازات

العميد وتمكنه من أن يجد وظيفة إدارية أخرى. سيسعد المدير الإداري أن يرى العميد الذي عومل معاملة سيئة ينتقل وقد يصاب هذا المدير بشعور بالذنب حول هذه النهاية المحزنة.

ندع جانباً الاحتمال المنطقي الآخر حيث يفصل العميد فصلاً معطلاً بعدم الكفاءة أو بأسوأ من ذلك، لأن هذا السيناريو غير جدير بالتفكير، ولكن لأن النصيحة في هذه الصفحات لن تجدي في مثل هذه الحالة.

التقاعد. على الرغم من أن الأمر قد يبدو مدهشاً أمام كل هذه الأخطار فقد يصل العمداء إلى سن التقاعد وهم لا يزالون على رأس عملهم. ومع أن التقدم بالسن يمكن التنبؤ به بسهولة أكثر من المرض، فإن عمداء كثيرين يجدون أنفسهم فجأة في سن يكون فيه التقاعد ذا معنى كبير لكنهم يتصرفون وكأن عيد الميلاد في هذه السنة مصيبة غير متوقعة. من دون عمر محدد للتقاعد، يكون الانفكاك من عمل مطلبى ومُجز قراراً شخصياً تماماً. ويستطيع الأساتذة متابعة البحث بعد التقاعد، كما يستطيعون متابعة التدريس بدوام جزئي، ويشعرون كأنهم لم يتخلوا عن هويتهم المهنية، لكن الإداريين غالباً ما يرون التقاعد شكلاً من أشكال المعالجة بالانقطاع المفاجئ عن إدمان ما. ومن الأفضل أن يخطط المرء لعمر محدد للتقاعد ويناقش ذلك مع العائلة والزملاء المقربين ومن ثم يلتزم به. وهذا سيساعد الكلية أيضاً للتخطيط لهذا الانتقال. يستطيع العمداء مناقشة الخطة مع المدير الإداري قبل ثمانية عشر شهراً على الأقل، وإخبار زملائهم بصورة ودية، وتطوير برنامج يؤدي إلى التقاعد. يساعد مثل هذا التخطيط على تجنب الفكرة أو حتى الرأي بأن العميد قد بقي في عمله زمناً طويلاً جداً. وتقديم إشعار بذلك قبل سنة كاملة سيكفي للبحث عن الخلف بحيث لن تضطر الكلية إلى تحمل عميد مؤقت، وعلى الرغم من أن البحث عن عميد غالباً ما يحتاج إلى أكثر من فصل، إن معرفة كيف ومتى يتقاعد العميد خير هدية وداع يقدمها العميد إلى الكلية.

كيف يغادر

مهما تكن أسباب المغادرة، يجب أن يغادر العميد بتكريم وترتيب. فالعميد الذي أمضى في عمله بضع سنين لا بد من أنه أقام علاقات متنوعة وروابط وثيقة مع عدد كبير من الأفراد في الكلية وبخاصة مع العاملين في الكلية وجميعهم يحتاجون إلى التقدير والاعتبار. وتبقى مشاريع عديدة ناقصة بالضرورة. أيها يجب أن ينتهي؟ وأيها يجب المحافظة عليه حتى يأتي العميد القادم؟ وأيها ينبغي أن يكون مرناً ليقدّم الخلف خيارات له؟ وتتخذ هذه الأسئلة جدية إضافية إذا لم يعين خلف دائم عندما ينتحى العميد.

مناقشة المغادرة. تبدأ العملية الرسمية بمحادثة مع الرئيس الأكاديمي أو الرئيس. وعند التحضير لهذه المحادثة من المهم أن يتم التفكير ملياً وأن توضع الأسباب باقتضاب، وبذلك تتأكد الموضوعية والثبات مع مختلف الأشخاص في الجامعة. وبالاعتماد على الظروف وعلاقتها، قد يحاول المدير الإداري أن يثني العميد عن قراره أو أن يقدم له أمانيه الطيبة فقط. وإن كانت أسباب العميد لقراره بالاستقالة أو التقاعد صحيحة، فمن الأفضل أن يقاوم أي إغراء لإعادة التفكير فيه. إن مجرد الإعلان عن القرار بالمغادرة يؤثر في العلاقات مع كل الأشخاص الآخرين.

وموضوع إعادة النظر بالأمر مجادلة طبعاً عندما يكون العميد قد قبل وظيفة أخرى داخل الجامعة أو خارجها، ولكن قد توجد موضوعات أخرى مؤقتة مثل نقل معدات الاستوديو أو المختبر إلى موقع آخر وإنهاء عمل مع طلاب الدراسات العليا وما شابه ذلك. ولكن يجب أن تكون تسوية هذه الأمور عملية سهلة.

إن العملية المؤقتة أكثر صعوبة وأهمية عندما يبقى العميد عضواً في الهيئة التدريسية في الكلية. كما لاحظنا في الفصل الثالث، إن أساس هذه الترتيبات ينبغي أن تؤسس عندما يستلم العميد تعيينه أول مرة، أما الآن فقد حان الوقت لتحديد التفاصيل الدقيقة. أولاً يأتي الراتب - تحويل التعيين من أحد عشر أو اثني عشر

شهوراً إلى تسعة أشهر. يوافق بعض الرؤساء الأكاديميين على استخدام عشرة - إحدى عشرة كقاعدة جديدة للأشهر التسعة؛ ويزيل آخرون ببساطة اثنين - إحدى عشر. ويصر آخرون مثل غرنش Grinch على ما يلي، لأن العميد الآن ليس أكثر من أي عضو في الهيئة التدريسية فإن الراتب سيكون أعلى رقم يدفع حالياً إلى زميل في التخصصات المقارنة. وقد يكون هذا في النتيجة خسارة سنوية تصل إلى 50%.

ماذا يحدث لوقت الإجازات، التي لم تستخدم للإجازات المرضية؟ تمنح معظم الجامعات إجازات مدفوعة الأجر للإداريين السابقين، حتى يستعدوا لدورهم الجديد. هل الحالة هنا كذلك؟ وماذا عن إعداد المكتب والحاسوب؟ قد تكون هذه متطلبات بالحد الأدنى لأي عضو من الهيئة التدريسية، لكنها يجب ألا تخلق أية صعوبة للقسم. وقبل مناقشة التفاصيل الدقيقة من المفيد التحدث مع العمداء السابقين الذين أصبحوا أعضاء في الهيئة التدريسية في السنوات الأخيرة لمعرفة ما هو المتوقع. ولكن من المهم بقدر مساوٍ أن يحتفظ المرء في ذهنه كحاجاته الخاصة وأن يكون مستعداً لتعديلها.

تقديم الإشعار. يمكن مناقشة تاريخ المغادرة أيضاً، من الأفضل أن يكون التنحي ضمن سنة التعيين. بالنسبة لأولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة أخرى قد يتوجب عليهم التوسط بين حاجات الجامعة الحالية والجامعة الجديدة. وبالنسبة لأولئك الذين يبقون في كليتهم قد يطلب منهم البقاء بالعمل حتى يوجد البديل، وقد لا يكون هذا وضعاً مريحاً، ولكن إذا كان العميد يعامل معاملة جيدة، فإنه سيكون مرتاحاً لأنه يقدم هذا الصنيع إلى الجامعة.

بالمقابل، لا يوجد سبب للشعور بالإيذاء إذا ما عين الرئيس الأكاديمي عميداً بالوكالة من دون مداخلته من العميد المغادر. إن ذلك يسمح للعملية - والعميد - أن ينتقل من دون إزعاج.

القيام بالإعلان. عندما تستكمل الترتيبات ينبغي على العميد أن يتحدث حالاً مع زملائه المقربين ومن ثم يصدر إعلاناً رسمياً، ويجب أن يكون البيان مقتضباً وحقيقياً ويذكر فيه تاريخ التنفيذ وأية خطط مستقبلية. سوف يؤدي هذا بالحال إلى أسئلة كثيرة حول الأسباب «الحقيقية». ومن الممكن تماماً أن تقوم وسائل الإعلام بزيارة للإطلاع على مزيد من التعليقات، التي يجب أن تكون إيجابية كلها.

التعبير عن الشكر. عندما يستعد العميد للمغادرة غالباً ما يرغب الزملاء أن يعبروا عن شكرهم عن طريق حفل وداع وهدايا وهكذا. ويفضل بعض العمداء بصورة خاصة أن تنشأ أموال منحة دراسية ويسرهم أن يسهموا بها تعبيراً عن تقديرهم للكلية. ومذكرات شخصية للعاملين والزملاء الآخرين المقربين مهمة كحركة للتعبير عن الشكر لكل ما فعلوه لتسهيل العمل. ولا يقل عن ذلك أهمية قيام العميد بالاتصال بالمتبرعين والداعمين الآخرين للكلية من خارجها لشكرهم على إسهاماتهم عبر السنين. فقد كلف بناء هذه العلاقات الكثير من العمل، وغالباً ما تتحول المعرفة إلى صداقة.

الإعداد للرحيل. من الغريب أن يكون قرار المرء ماذا يأخذ عندما يرحل، موضوعاً جدياً، بعض المواد واضحة ولا تحتاج إلى تفكير مثل:

- ملفات المراسلات التي لا تتعلق بمكتب العميد، مثل رسائل الزملاء من جامعة أخرى.

- المواد المتعلقة بنشاطات في الجمعيات المهنية.

- الخطب والمقالات.

- نسخ عن التقارير التي أعدها المكتب مع وثائق السياسة الجامعية التي قد تفيد في المستقبل.

إن القضايا الأكثر إشكالية هي تلك المشكلات التي تلاحق العميد خارج الأبواب وقد تصل إلى المحكمة. القضايا الشخصية مثل الشكاوى وقضايا التحرش الجنسي، أو إنهاء خدمات أساتذة لسبب ملح أو قضايا تطفو على السطح بعد زمن طويل من

مغادرة العميد للجامعة، وقد يتطلب ذلك شهادة. فمن الأسلم أن يحتفظ المرء بسجلاته للقضايا الحساسة وأن ينسخ صوراً للمراسلات الخاصة المتعلقة بها. وهذا ما يسهل الوصول إلى أية مواد ضرورية ويتجنب المخاطرة بأن يهملها، أو يغير مكانها العاملون في المكتب. ويستطيع مجلس الجامعة أن يعطي نصحاً خطياً حول ماهية الوقاية القانونية التي ستوفر للعميد إذا قدمت أي من الحالات التي لم تسوى بعد إلى المحكمة.

المتابعة. لاينتهي انخراط العميد بشؤون الكلية بالضرورة عندما يشغل الوظيفة. سواء كان قريباً أم بعيداً سيحتاج مكتب العميد وموظفون آخرون في الجامعة إلى أن يتصلوا بالعميد السابق لمعرفة خلفية أو معرفة خاصة حول أحداث معينة. وأكثر من هذا سيستمر زملاء من الحياة السابقة في البحث عن توصيات أو حتى استشارة مهنية. ونقطة مؤثرة هي أن مختلف الناس من جميع أنحاء الجامعة يستمرون باستعمال عبارة «العميد» عند مخاطبة الشاغل السابق للمكان، وهي ذكرى مبهجة بالهيئة.

إلى أين الذهاب

لأن معظم العمداء يفهمون أن وظائفهم مؤقتة فإنهم يقضون وقتاً بالتفكير في الخطوة التالية، وتعتمد الخيارات التي ينتقونها على عدد من العوامل، وتشمل روابطهم بالتدريس والمنح الدراسية، وعلى جاذبية وظيفة إدارية أخرى، وعلى رغبتهم بتغيير الجامعات، وعلى قيمتهم بالسوق. وتشمل الخيارات التي قد يفكرون فيها وظيفة الرئيس الإداري أو الرئيس، وشغل عمادة أخرى أو الانضمام من جديد إلى الهيئة التدريسية.

يدور في عقول عدد كبير من العمداء وفي عقول عدد غير صغير من الزملاء رأيٌ هو أن العمادة ستقود إلى وظيفة مدير إداري ومن ثم إلى رئاسة في التعليم العالي وبالفعل إنها تفعل ذلك في كثير من الحالات. لكن الحساب ضد ذلك كخطوة

عامة لوجود عدد من العمادات أكثر كثيراً مما توجد رئاسات أكاديمية، والمنافسة المتعلقة بذلك كبيرة جداً، بالنسبة لأولئك الذين يصممون على متابعة المركز الأعلى لا بد من أن يرغبوا في الانتظار بضع سنوات، ومن ثم يتخذون الخطوة للارتقاء بالرتبة في جامعة أقل.

يذكر العمداء الذين يصبحون رؤساء أكاديميين أن عملهم الرئيسي هو تنفيذ أوامر الرئيس (انظر الفصل الثالث عشر حول دور المدير الإداري). لهذا السبب، يناقش بعضهم أن السبب الوحيد لأخذ وظيفة المدير الإداري هو الرغبة في أن يصبح رئيساً. بالنسبة للعميد الذي تعود على التعامل عن كثب مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، تبدو وظيفة الرئيس الأكاديمي بعيدة جداً عن التدريس والتعلم. ويمكن أن يصبح المدير الإداري بأئساً بسبب رئيس أناني ينسب كل شيء إيجابى لنفسه ويلقى باللوم على المدير الإداري بسبب أية مشاكل قد تنشأ. بالمقابل، إذا كان المدير الإداري يتمتع بعلاقة التعايش وتبادل المنافع مع الرئيس، أو كان يترك لتشكيل الجامعة حسبما يراه هو الأفضل، تكون الوظيفة عندئذ باعثة على السرور وتؤثر في الجامعة تأثيراً نوعياً. حين يكون المرء رئيساً أكاديمياً فإن ذلك يعطيه صورة مقربة وواضحة للرئاسة. يذكر العمداء الذين أصبحوا رؤساء بالنهاية أنهم يتمتعون بالوظيفة القمة أفضل كثيراً من وظيفة المدير الإداري. إن تحدي التعامل مع الأمناء لا ينتهي بالنسبة للرئيس، لكن الدور يقدم فرصة كبيرة لقيادة في التعليم العالي.

غالباً ما تذهب العمادات الجذابة والمرموقة إلى المرشحين الذين حازوا على مراتبهم في جامعة أخرى. وفي بعض الأحيان ينتقل عميد من كلية صغيرة إلى وظيفة أكبر، أو إلى جامعة ذات تميز أكبر. قد يجد العمداء الذين يتعاملون مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب أن هذا النوع من الانتقال أفضل طريقة لتجديد طاقاتهم بينما هم لا يزالون يقومون بالعمل الذي يحبونه. إن التحدي الرئيس هو ما إذا كان المرء يستطيع أن يجد المستوى اللازم من الحماس لمواجهة المشكلات التي

هي مألوقة ومتعبة، إن الموقف المتعب سيكون قاتلاً في الوظيفة الجديدة، ولا يهم كم من الخبرة يأتي معه. والخطر المماثل تقريباً هو الإغراء بإعادة وضع الأهداف السابقة - لاسيما الناجحة منها - دون اعتبار كاف للتباينات المحلية. وبإيجاز، يمكن أن يكون الانتقال إلى عمادة أخرى كإبتداء كعميد كلية من جديد. إذا لم يكن هذا مثبطاً، يمكن أن تكون العمادة الجديدة مجزية ومنشطة.

في معظم الأحوال تأتي العمادات بتعيين عضو هيئة تدريسية مثبت؛ لكن التفاصيل الدقيقة لتلك الوظيفة قد لا تكون محددة تماماً حتى يكون المرء مستعداً حقاً لاستلامها. وعادة يلتحق العميد السابق إلى الهيئة التدريسية في قسمه الأكاديمي ويتسلم المسؤوليات المعتادة في التدريس والمنح الدراسية والخدمة. ولكن في بعض الأوقات يفضل العمداء مناقشة التعيين المشترك الذي يسمح لهم باستخدام خبرتهم بالعمادة وبتدريس بعض المواد الدراسية في سياسة التعليم العالي. وفي الواقع، إن التحرر من واجبات العميد يستطيع إعطاء الفرصة للتفكير في القضايا التي تشغلهم في الوظيفة والكتابة عنها. والاهتمام الرئيس في هذا الاختيار كترتيب مستمر هو ما إذا كان اهتمام المرء بقضايا التعليم العالي سيبقى قوياً. يمكن أن يكون من الأكثر حكمة ترك أمر الترتيبات إلى إعادة المفاوضات بعد انقضاء فترة محددة من الزمن.

سواء صاحب هذا الانتقال إجازة براتب أم لا، فإن الدور الجديد سيكون تحريراً بالتأكيد. إذ سيتمكن المرء من وضع برنامج الزماني، ومن قراءة الكتب، والعمل لساعات طويلة في المختبر أو الاستوديو، ومن التفكير في بعض الأشياء إضافة إلى مشكلات أشخاص آخرين، يجب أن يحظى بتأثير ترحيبي على حماس أي شخص للتدريس والمنح، بالإضافة إلى ذلك، يجد العمداء السابقون أنفسهم يستدعون للاستشارات لأغراض متنوعة، وستكون خبرتهم الأكاديمية ذات قيمة، لكن خبرتهم الإدارية تستطيع إضافة بُعد إلى مؤهلاتهم، كحكم للمنح وكمراجع لمؤهلات القبول، وكعضو في المكتب الاستشاري وما شابه ذلك. إن السؤال الذي يتردد كثيراً: هل

يعجبك التدريس من جديد؟ هناك شيء غريب في الثقافة الأكاديمية ينظر إلى التدريس على أنه نصف عقوبة ولكن يتوقع استجابة حماسية للسؤال. والسرور الأصيل بالعودة إلى التدريس بدوام كامل طريقة أخرى لمحاربة هذا الرأي الغريب.

أخيراً، قد يختار العمداء الذين يعملون في علوم مهنية كالقانون ترك التعليم العالي كله من أجل فرص تستقي من الخبرة الإدارية. أما ما يتعلق بالقدام المحنكين من كل المراتب، فإن شركات البحث الأكاديمي احتمال مثير للاهتمام (انظر الفصل الثالث). تحتاج هذه الشركات إلى محترفين يستطيعون مماثلة المرشحين من ذوي المراكز وقياس مهمتهم للعمل المزدوج. وتوظف وكالات الاعتماد الأكاديمي، سواء كانت إقليمية أم مرتبطة بتخصص معين، الموظفين الأكاديميين السابقين كعاملين. ويصدق الشيء ذاته على العديد من منظمات التعليم العالي والجمعيات المهنية التي تعمل على المستوى القومي. لقد ضمت وكالات الحكومة الاتحادية، ضمن فرص أخرى في واشنطن، عمداء سابقين في هيئات العاملين لديها. وينضم آخرون إلى مؤسسات أو وكالات مانحة تبحث عن أفراد حاسمين يعرفون كيف يبحثون وكيف يقيمون المشاريع.

الحياة بعد العمادة

يحتفظ العمداء السابقون بتأثير كبير. ويحملون أيضاً عدداً من الذكريات الإيجابية وبعض الأسف وبعض الأحقاد حتى إذا ما انتقلوا إلى وظيفة أعلى في الجامعة نفسها، فقد اهتم بعضهم بتفضيلهم لكييتهم السابقة، تماماً كما يقلق أعضاء الهيئة التدريسية حول العمداء وأقسامهم التي أتوا منها.

مكتب العميد

من المهم أن يحتفظ العميد بعلاقات ودية مع العاملين السابقين في مكتب العميد حتى بعد تركه الجامعة، وقد تكون الاتصالات بهم محدودة، لكنهم سيهتمون بسماع ماذا يحدث للعميد السابق وقد يتمكنون من تقديم العون من وقت لآخر. ويحتفظ

العمداء السابقون الذين يبقون في الكلية بعلاقات أوثق مع بعض أفضل أصدقائهم من هيئة العاملين. تبرز أحياناً صعوبة غريبة لكنها مؤكدة: العميد الجديد غير الآمن - أو غير البهيج - قد يرى في خلفه الذي انضم إلى الهيئة التدريسية عيناً لها وتهديداً. وللمساعدة في تجنب رد الفعل هذا، يجب على العميد المغادر أن يتأكد من أنه لا يناقش موضوع العميد الجديد مع العاملين في المكتب وأن يحافظ على سلوك ودي نحوه. فليست المحادثات مع أعضاء هيئة العاملين وسيلة لتوضيح المعلومات حول المكتب ولا لتقديم الآراء حتى لو طلبت. قد يبدو هذا واضحاً بذاته، لكن قوله أسهل من فعله.

تتطلب هذه التحذيرات ذاتها وعلى الأقل بقوة مساوية عند الانتقال إلى وظيفة أعلى بالجامعة. وفي هذه الحال، قد يختار العميد السابق، وهو الآن المدير الإداري، خلفه بالفعل ويشرف عليه. والإغراء الذي يجب تجنبه هو الاعتقاد بأن العميد الجديد سيقوم بعمله بالطريقة ذاتها تماماً التي قام بها العميد القديم.

زملاء الهيئة التدريسية

بالنسبة لأولئك الذين يبقون في الجامعة ويصبحون أعضاء الهيئة التدريسية بدوام كامل، لا بد من أن يبدأ الزملاء بالتفكير في دوافع العميد لاتخاذ القرارات أو لمعرفة «القصة الحقيقية» وراء إعلان عام. مهما كان الإغراء كبيراً للرد على هذا التفكير، فإن لهذا العمل أخطاءً أكثر من الفوائد. إن الشيء الدبلوماسي هنا أن تبقى إيجابياً أو صامتاً حول السياسات الإدارية والأشخاص، والنصيحة لرئيس القسم ينبغي أن تُقدم إذا ما طُلبت فقط.

لعل نقصاً طويلاً في التدريس قد أثر في تنوع المواد الدراسية والتي يود المرء أن يقوم بتدريسها. وبدلاً من محاولة استعادة المدى التدريسي لسنوات ما قبل الإدارة كاملاً، يجب على الزميل الجديد أن يجلس مع رئيس القسم والتحدث عن الدور الذي يمكن أن يقوم به بصورة أفضل، إن الاستراتيجية الناجحة هي التركيز على

عدد صغير نسبياً من المواد الدراسية، وبصورة رئيسية في مستوى ما قبل التخرج أولاً، لاسيما إن كان الزميل الجديد يجلب معه تخصصاً لا يُمثّل في القسم. بهذه الطريقة يكون التدريس سروراً وذا فائدة للقسم، لا عائناً لفعاليته أو مصدر إزعاج أو حتى إحراج للأستاذ العائد.

ستكون هنا فعاليات منتجة أيضاً. يعرف العميد المحنك التزامات الكلية ومشاريعها ويستطيع أن يسهم إسهاماً قوياً عن طريق التطوع للخدمة حيثما تكون الحاجة. إن العودة إلى المجال الكامل من حياة الهيئة التدريسية ستجلب وعياً للقدرة على الإسهام بازدهار الجامعة بدور جديد.

أمور شخصية

لا تقل صعوبة ترك العمادة عن صعوبة دخولها، خصوصاً إذا بقي المرء في الجامعة. يقدم الزملاء الإطراء بأنهم يفترضون بأن العضو الجديد يتمتع بخبرة وآراء لا تقدر بثمن، ويفترض آخرون أن العضو القديم لا يزال موجوداً كمُدافع عن الكلية.

إن التعديل الوحيد الذي يثير دهشة الكثيرين من القدماء هو التعلم أن يعيشوا من دون مساعدة العاملين، على الأقل في المستوى الذي يدعم فيه العميد. وهذا يعني بالنهاية تعلّم جميع الأشكال التي يجب استكمالها للسفر المهني ومتطلبات المادة الدراسية وطلبات الكتب الدراسية وحجز الكتب لدى المكتبة وهكذا. تذهب المهمات بعيداً وراء روتين التكرار بما في ذلك تعلم كيف تعمل آلة تصوير المستندات، وإعداد المناهج، وإقامة شبكة بين طلابه ومعالجة بريده الخاص من جديد.

ما لم يكن العميد السابق مفاوضاً كبيراً، فإن التغير في الراتب ستشعر به العائلة. إن كان التغير كبيراً جداً، فقد تكون هناك فرص أخرى مثل التدريس في فصل الصيف أو إجراء مزيد من المشاورات لسد جزء من الفجوة. وغالباً ما يجد الأزواج صعوبة في التعامل مع فقد المركز الذي يرافق وظيفة العميد، لكن الفوائد

في مرونة البرنامج والضغط المنخفض يحتمل أن توازن النتيجة. فمن المهم أن يحدث المرء زوجه أو شريكه، على الأقل، بأن هذا تغير مهني إيجابي، وأن يعمل على تقليل أي أثر عكسي في العائلة.

في الواقع، عندما يكتمل الانتقال، إن الحياة بعد العمادة هي من بين أكثر الأشياء سروراً في الأكاديمية كلها - الأصدقاء في الجامعة، والعودة إلى الفعاليات التي كانت أساساً للمهنة السعيدة في سنوات كثيرة، وربما المرونة الأكبر في اختيار مهمات التدريس ومشاريع البحث. يستمتع العمداء السابقون إلى تعليقات عفوية لا تحصى حول كم زادت سعادتهم منذ «العودة إلى العمل».

العناصر الخارجية

أخيراً، ينضم العميد إلى عدد من المنظمات من أجل الكلية، وقد تستمر هذه، أو لا تستمر، في استغراق وقتهم أو اهتمامهم. ومن المهم مراجعة كل هذه العضويات والاستقالة بلطف عند الحاجة، وأولاً تكميل الالتزامات القائمة لأن أعمال العميد السابق تستمر، بأعين المجتمع الخارجي، في انعكاسها على الكلية. فإن بقي أحدهم في الجامعة، فيكون هناك اتصالات مستمرة مع مؤيدي الكلية، وبعضهم الآن أصدقاء شخصيون.

وفي النهاية، أن يكون المرء عميداً، مغامرة رائعة، تعطي فهماً أعمق لأعمال الأكاديمية وتقديراً أعمق لمدى أهمية مكان الأكاديمية. وتتطلب ميزة قيادة الكلية منا أن نجد المواهب التي لم يشك قط بأننا نملكها ونستخدمها، وأننا نستطيع استعمالها لكل ما هو ينتظرنا. ويمكن أن يكون عملنا في المكتب مهماً بقدر إسهامنا في منحتنا الدراسية لأنها تساعد مئات الزملاء على تقديم إسهاماتهم كأساتذة ومثقفين، وتطور سنوات الكلية، كخبرة تعليمية وخبرة شخصية، بالنسبة إلى عدد لا يحصى من الطلاب. هذه طريقة مرضية حقاً لشغل جزء حيوي من هذه المهنة.

● مقترحات لمراجع أخرى

Allan, George. "Helping Your Successor." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 186-189). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans,

Harris, Evan. *The Quit*. New York: Simon & Schuster/Fireside, 1996.

Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.



المراجع

- Abadie, H. Dale. "Dismissals, Non-Renewals, Terminations." In Allan, George (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 113–115). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Allan, George. "Helping Your Successor." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 186–189). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Allan, George (ed.). *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Anderson, Richard E., and Joel W. Meyerson (eds.). *Financial Planning under Economic Uncertainty*. New Directions for Higher Education, no. 69. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Arreola, Raoul A. *Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System* (2nd ed.). Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Astin, Alexander W. *What Matters in College: Four Critical Years Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Austin, Michael J., Frederick L. Ahearn, and Richard A. English (eds.). *The Professional School Dean: Meeting the Leadership Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 98. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Axtell, James. *The Pleasures of Academe*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1998.
- Bennett, John B., and David J. Figuli (eds.). *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.
- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Birnbaum, Robert. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- Birnbaum, Robert. *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Black, Dennis R., and Matt Gilson. *Perspectives and Principles: A College Administrator's Guide to Staying Out of Court*. Madison, Wis.: Magna, 1988.
- Boice, Robert. *The New Faculty Member: Supporting and Fostering Faculty Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Boyer, Ernest. *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, N.J.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.
- Cason, Roger L. "Bird's Eye View: Typical Strategic Plan." Paper presented to the board of the Delaware Chamber Music Festival, Wilmington, Mar. 2000.
- Chafee, Ellen Earle, and William G. Tierney. *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: ACE/Macmillan, 1988.
- Diamond, Robert M., and Bronwyn E. Adam (eds.). *Recognizing Faculty Work: Reward Systems for the Year 2000*. New Directions for Higher Education, no. 81. San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- Dziech, Billie Wright, and Michael W. Hawkins. *Sexual Harassment in Higher Education: Reflections and New Perspectives*. New York: Garland, 1998.
- Eames, Patricia, and Thomas P. Hustoles (eds.). *Legal Issues in Faculty Employment*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Eble, Kenneth E. *The Art of Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Facione, Peter. "Fundraising and Entrepreneurship." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 152-156). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Feiss, P. Geoffrey. "Working with a Strategic Plan." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences' Deans Seminars, Spring 2000. Charleston, S.C. and Albuquerque, N.M.
- Fitzgerald, L. *Sexual Harassment in Higher Education: Concepts and Issues*. Washington, D.C.: National Education Association, 1992.
- Gmelch, Walter H. "When a Chair Becomes a Dean: The Rite of Passage." *Department Chair*, 2000, 11 (2), 1-3.
- Goonen, Norma R., and Rachel S. Blechman. *Higher Education Administration: A Guide to Legal, Ethical, and Practical Issues*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1999.
- Gordon, Michael, and Shelby Keiser. *Accommodations in Higher Education under the Americans with Disabilities Act (ADA): A No-Nonsense Guide for Clinicians, Educators, Administrators, and Lawyers*. DeWitt, N.Y.: GSI Publications, 1998.
- Graham, Hugh Davis, and Nancy Diamond. *The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Graubard, Stephen R., ed. *The American Research University*. Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences, Vol. 122, No. 4.
- Hahs, Sharon. "Setting Goals and Achieving Them: The Art of Planning." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences Seminar for New Deans, Williamsburg, Va., June 1997.
- Hall, Margaret Rooney. *The Dean's Role in Fund Raising*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1993.

- Harris, Evan. *The Quit*. New York: Simon & Schuster/Fireside, 1996.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaltdt. *Complexities of Higher Education Administration: Case Studies and Issues*. Bolton: Anker, 1993.
- Hines, Samuel M., Jr. "What to Read." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 36-40). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Hoekema, David. "Evaluating Deans." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 25-30). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- "Ideas for Planning a Department Chairs Retreat." [http://www.calpress.com/Retreat/].
- Kaplan, Matthew (ed.). *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*. Vol. 18. Bolton: Anker, 2000.
- Kaplin, William A., and Barbara A. Lee. *The Law of Higher Education: A Comprehensive Guide to Legal Implications of Administrative Decision Making* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Katz, Richard N., & Associates. *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Keeton, Morris. *Shared Authority on Campus*. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 1971.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Keller, George. "Examining What Works in Strategic Planning." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Metz, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post-Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Krahenbuhl, Gary S., and Patrick M. McConeghy. "The Integration of Faculty Responsibilities and Institutional Needs." Paper presented to the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). *Am I Liable? Faculty, Staff, and Institutional Liability in the College and University Setting*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *American Association of University Professors Policy Documents and Reports*, 1995.
- Lankford, John. "Are You Ready to Move Up in Administration? Some Decision-Making Guidelines for Academic Chairpersons." *Department Chair*, 2000, 11 (2), 3-6.
- Leaming, Deryl R. *Academic Leadership: A Practical Guide to Chairing the Department*. Bolton, Mass.: Anker, 1998.
- Leary, David E. "Strategic Planning." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125-131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Lucas, Ann F. *Strengthening Departmental Leadership: A Team-Building Guide for Chairs in Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Lucas, Ann F., and Associates. *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Lunde, Joyce Povlacs. *Reshaping Curricula: Revitalization Programs at Three Land Grant Universities*. Bolton, Mass.: Anker, 1995.

- Mantel, Linda H. "Women Who Are Deans, Deans Who Are Women." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Martin, James, James E. Samels, and Associates. *First Among Equals: The Role of the Chief Academic Officer*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Massy, William F., Andrea K. Wilger, and Carol Colbeck. "Overcoming 'Hollowed' Collegiality." *Change*, 1994, 26 (4), 11-20.
- Nelson, Cary. "Sexual Harassment." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 232-257). New York: Routledge, 1999.
- Nelson, Cary, and Stephen Watt (eds.). *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education*. New York: Routledge, 1999.
- Oblinger, Diana G., and Richard N. Katz (eds.). *Renewing Administration. Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Olivas, Michael A. *The Law and Higher Education: Cases and Materials on Colleges in Court*. Durham, N.C.: Carolina Academic Press, 1997.
- Peterson, Marvin W. "Using Contextual Planning to Transform Institutions." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Peterson, Marvin W., David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates. *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Pitts, James P. "Academic Deaning Despite Difference." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Plante, Patricia, and Robert L. Caret. *Myths and Realities of Academic Administration*. New York: ACE/Macmillan, 1990.
- Project on Faculty Appointments, Harvard Graduate School of Education. *Faculty Appointment Policy Archive* (CD). Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.
- Riggs, Robert O., Patricia H. Murrell, and JoAnn C. Cutting (eds.). *Sexual Harassment in Higher Education: From Conflict to Community*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 2. Washington, D.C.: George Washington University, School of Education and Human Development, 1993.
- Rodgers, James Ellison, and William C. Adams. *Media Guide for Academics*. Los Angeles: Foundation for American Communications, 1994.
- Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*. New York: Norton, 1990.
- Rosovsky, Henry, and Inge-Lise Ameer. "A Neglected Topic: Professional Conduct of College and University Teachers" (pp. 119-156). In William G. Bowen and Harold T. Shapiro (eds.), *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Rosbacher, Lisa A. "Harassment." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Crete Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- Rudolph, Frederick. *The American College and University: A History*. New York: Knopf, 1962.
- Rudolph, Frederick. *Curriculum: A History of the American Undergraduate Course of Study Since 1636*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Scarborough, Elizabeth. "Retirement Arrangements for Faculty." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125-131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Schuster, Jack H., Daryl G. Smith, Kathleen A. Corak, and Myrtle M. Yamada. *Strategic Governance: How to Make Big Decisions Better*. Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1994.
- "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *Policy Documents and Reports*. Washington, D.C.: American Association of University Professors, 1991.
- Smith, Holly M. "Getting and Keeping Good Department Chairs." Paper presented at the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Steeple, Douglas. "So Now You Are a Dean: The First 100 Days." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 89-91). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine, 1991.
- Tannen, Deborah. *Talking from 9 to 5: How Men's and Women's Conversational Styles Affect Who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done at Work*. New York: Morrow, 1994.
- Trower, Cathy A. (ed.). *Policies on Faculty Appointment: Standard Practices and Unusual Arrangements*. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Tucker, Allan. *Chairing the Academic Department: Leadership Among Peers* (3rd ed.). New York: American Council on Education, 1992.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.
- Warren, Charles O. "Chairperson and Dean: The Essential Partnership." In John B. Bennett and David J. Figuli (eds.), *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.
- Watkins, Bari. "Affirmative Action/Equal Opportunity." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 109-112). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Watt, Stephen. "Faculty." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 132-152). New York: Routledge, 1999.
- Weeks, Kent M. *Complying with Federal Law: A Reference Manual for College Decision Makers*. Nashville, Tenn.: College Legal Information, 1995.
- Whalen, Edward L. *Responsibility Centered Budgeting*. Bloomington: Indiana University Press, 1991.



